

Fabrizio Berti
Fabio Ciaponi
Francesca Mandanici

**Politiche aggregative
e performance
nel settore
della distribuzione edile**

Accounting
& Business
Studies

Indagine econometrica
dei risultati economico-finanziari
del settore

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



The Series publishes research concerning two wide and interwoven fields: Theories of Firm and Organizations, Company Strategy, Corporate Governance, Business Ethics, Corporate Social Responsibility; Financial Accounting, Managerial Accounting, Social Reporting, Company Valuation, Internal and External Auditing, Financial Statement Analysis, Fundamental Analysis and Security Valuation, Accounting History, Corporate Disclosure and Communication to Financial Market.

The Series is open to contributions based on: different methodologies and methods; theoretical, empirical or experimental research; positive, interpretive, and critical approaches. Nevertheless, only rigorous, original, contributive and clear pieces of research that will make a contribution to the above mentioned fields of study will be published. Purely normative or descriptive works will not be accepted as well as inappropriate subject matter.

The Editor in Chief, the Co-Editors and the Editorial Board will insure that the Editorial Policy will be respected. They make a first appraisal of the publication proposals, considering their coherence with the aims and scope of the Series. The Editor in Chief and the Co-Editors, assisted by the Editorial Board, choose the reviewers, and guarantee a transparent and correct application of a double blind review process.

The members of the Scientific Committee, and other valuable scholars, contribute as reviewers, on the basis of their specific competency. Each member of the Scientific Committee can also select and address publication proposals to the Editor. In this case, the member cannot be involved in the reviewing process.

Our Series also hosts collected volumes. In this case, if the volume has a responsible editor and contains many chapters concerning different topics, a single blind review process is applied.

*This Series is supervised by AIDEA
Collana accreditata AIDEA*



Editor in Chief

Francesco Giunta (Florence University)

Co-Editors

Luciano Marchi (Pisa University)

Lucio Potito (Federico II Naples University)

Editorial Board

Marco Allegrini (Pisa University)

Alessandro Lai (Verona University)

Roberto Maglio (Federico II Naples University)

Michele Pisani (L'Aquila University)

Ugo Sostero (Venice University)

Italian Scientific Committee

Paolo Andrei (Parma University)
Luca Anselmi (Pisa University)
Elio Borgonovi (Bocconi Milan University)
Fabrizio Cerbioni (Padua University)
Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa)
Paolo Collini (Trento University)
Stefano Coronella (Parthenope Naples University)
Luciano D'Amico (Teramo University)
Vittorio Dell'Atti (Bari University)
Antonio Del Pozzo (Messina University)
Enrico Laghi (La Sapienza Rome University)
Giovanni Liberatore (Florence University)
Riccardo Macchioni (Federico II Naples University)
Stefano Marasca (Marche University)
Antonio Matacena (Bologna University)
Pietro Mazzola (IULM Milan University)
Luciano Olivotto (Venice University)
Antonella Paolini (Macerata University)
Giuseppe Paolone (Pescara University)
Angelo Riccaboni (Siena University)
Stefano Pozzoli (Parthenope Naples University)
Alberto Quagli (Genoa University)
Paolo Tartaglia Polcini (Salerno University)
Claudio Teodori (Brescia University)
Riccardo Viganò (Federico II Naples University)
Stefano Zambon (Ferrara University)

International Scientific Committee

David Alexander (The Birmingham Business School, UK)
Bruce Behn (University of Tennessee, Usa)
Garry Carnegie (RMIT University, Australia)
Pablo Fernandez (IESE Business School, University of Navarra)
Günther Gebhardt (Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main)
Richard Slack (Northumbria University, Newcastle, UK)
Maria Shtefan (Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia)

Fabrizio Berti
Fabio Ciaponi
Francesca Mandanici

Politiche aggregative e performance nel settore della distribuzione edile

Indagine econometrica
dei risultati economico-finanziari
del settore

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

1. La distribuzione edile in Italia	pag.	9
1.1. Il sistema delle costruzioni italiano. Caratteristiche e problematiche	»	9
1.2. Il settore della distribuzione edile nel sistema delle costruzioni italiano	»	13
1.3. La catena del valore dell'impresa di distribuzione edile e la misurazione delle performance	»	17
1.4. Le forme aggregative: potenzialità e limiti nel settore della distribuzione edile	»	23
1.5. Gli obiettivi e lo sviluppo delle ipotesi di ricerca	»	28
2. Il settore della distribuzione edile sulla base dei dati di bilancio	»	33
2.1. Il settore della distribuzione edile	»	33
2.2. L'analisi dello sviluppo nel periodo 2008-2014	»	35
2.3. L'analisi della redditività netta 2008-2014	»	43
2.4. L'analisi della redditività operativa 2008-2014	»	45
2.5. L'analisi degli investimenti e della struttura finanziaria 2008-2014	»	54
2.6. La creazione del valore 2008-2014	»	58
3. L'analisi della distribuzione edile per dimensione delle imprese	»	61
3.1. Le imprese della distribuzione edile per classi di fatturato	»	61
3.2. L'analisi della redditività netta 2008-2014	»	65
3.3. L'analisi della redditività operativa 2008-2014	»	74

3.4. L'analisi degli investimenti e della struttura finanziaria 2008-2014 per classi di fatturato	pag.	87
3.5. La creazione del valore 2008-2014 per classi di fatturato	»	92
4. Le dinamiche economico-finanziarie delle imprese eccellenti	»	94
4.1. Le imprese «eccellenti» della distribuzione edile	»	94
4.2. Lo sviluppo 2008-2014 delle imprese «eccellenti»	»	97
4.3. La redditività operativa delle imprese «eccellenti»	»	100
4.4. Gli investimenti e la struttura finanziaria delle imprese «eccellenti»	»	110
5. Modelli aggregativi e analisi delle performance: un'indagine econometrica	»	116
5.1. Le ipotesi di ricerca	»	116
5.2. Il modello econometrico di analisi delle performance e la selezione del campione	»	118
5.3. L'analisi descrittiva	»	125
5.4. La metodologia empirica	»	134
5.5. L'analisi degli outliers	»	139
5.6. L'analisi di robustezza	»	143
5.7. Conclusioni	»	146
6. Note metodologiche	»	150
6.1. La selezione del campione	»	150
6.2. Le prospettive dell'analisi	»	151
6.3. La riclassificazione dei prospetti di bilancio	»	155
6.3.1. La riclassificazione dello stato patrimoniale	»	156
6.3.2. La riclassificazione del conto economico	»	160
6.4. Il sistema degli indicatori	»	161
6.4.1. Lo sviluppo	»	164
6.4.2. La redditività netta	»	165
6.4.3. La redditività operativa	»	165
6.4.4. Gli investimenti e struttura finanziaria	»	167
6.4.5. Il valore	»	168
6.4.6. Le elaborazioni statistiche	»	171
6.5. Le tavole degli indicatori	»	173
6.5.1. Gli indicatori del settore: analisi generale	»	174
6.5.2. Gli indicatori del settore: classi ricavi	»	175
6.5.3. Gli indicatori del settore: quartili ricavi	»	182
6.5.4. Gli indicatori del settore: aree Nielsen	»	188

6.5.5. Gli indicatori del settore: quartili EVA	pag.	194
6.5.6. Gli indicatori del settore: le imprese eccellenti	»	201
Bibliografia	»	203

1. LA DISTRIBUZIONE EDILE IN ITALIA

a cura di *Francesca Mandanici*

1.1. Il sistema delle costruzioni italiano. Caratteristiche e problematiche

Da sempre motore dell'economia nazionale, il sistema delle costruzioni in Italia è idealmente disaggregabile in cinque filiere produttive¹:

- costruzioni edili e infrastrutturali;
- tecnologie, impianti e macchinari afferenti alle costruzioni edili;
- materiali per le costruzioni;
- progettazione;
- servizi innovativi e tecnologici.

Ogni filiera si compone, a sua volta, di diversi settori, ognuno dei quali rappresenta un anello della lunga e complessa catena di produzione che porta alla realizzazione e alla vendita del prodotto o servizio edile finale².

Tra le diverse filiere, quella delle «costruzioni edili e infrastrutturali» svolge un ruolo di traino, non solo nei confronti del complessivo ambito delle costruzioni, ma anche in rapporto ad altri comparti dell'economia del nostro Paese, stimolandone la crescita, gli investimenti e l'occupazione.

Numerosi studi dimostrano come detta filiera presenti una capacità moltiplicativa nel sistema economico grazie agli effetti diretti, indiretti e indotti che è in grado di assicurare.

¹ Cfr. FEDERCOSTRUZIONI (2013). Federcostruzioni è la federazione di Confindustria che riunisce le categorie produttive più significative del mercato edile e infrastrutturale del Paese.

² Nello specifico, nell'ambito della filiera «costruzioni edili e infrastrutturali» si trova l'omonimo ed unico settore delle *costruzioni*; nell'ambito della filiera «tecnologie, impianti e macchinari afferenti alle costruzioni edili» si sviluppano i seguenti settori: *tecnologie elettrotecniche ed elettroniche, tecnologie meccaniche, industria macchine per il movimento terra, da cantiere e per l'edilizia*; ecc. Cfr. FEDERCOSTRUZIONI (2013).

Anzi, non sono pochi coloro che collocano la filiera delle «costruzioni edili e infrastrutturali» al primo posto per capacità di attivazione dell'economia nazionale. I beni e servizi da questa utilizzati provengono, infatti, da un elevato numero di altri settori economici e sono per circa 3/4 prodotti entro i confini nazionali³.

Anche nei recenti anni di forte difficoltà economica, il sistema delle costruzioni è risultato decisivo a livello nazionale, rappresentando oltre un decimo della produzione di beni e servizi, così come della relativa occupazione. Si tratta, tra l'altro, di una realtà produttiva a bassa dipendenza dall'estero, che partecipa alle esportazioni con una percentuale consistente, tanto da produrre un surplus corrispondente a circa il 70% dell'intera bilancia commerciale italiana⁴.

Tali prerogative, tuttavia, non hanno evitato al sistema delle costruzioni i contraccolpi di quella crisi, finanziaria prima e recessiva poi, che ha pesantemente caratterizzato l'economia dell'ultimo decennio. Nel periodo 2008-2014⁵, il sistema ha visto ridurre il valore della produzione di circa 125 miliardi di euro mentre le unità lavorative perse sono state circa 650 mila.

La contrazione più consistente si è registrata proprio nella filiera delle «costruzioni edili e infrastrutturali» la quale costituisce il principale mercato di riferimento per tutti i diversi settori delle altre filiere. Nel medesimo periodo 2008-2014, infatti, il valore della produzione della filiera delle costruzioni si è ridotto di 75 miliardi di euro e l'occupazione di poco oltre mezzo milione di unità⁶.

Sono numeri, questi, che riassumono una situazione assai critica, pur se è possibile cogliere, negli ultimi anni del periodo, qualche segnale positivo. Le variazioni negative della produzione in quantità dell'intero sistema, infatti, si riducono progressivamente, passando da -9,5% del 2012 a -5,7% del 2013 e a -3% nel 2014.

Si tenga presente che tali dati sono generali, ovvero rappresentano sinteticamente andamenti differenziati all'interno dei singoli settori integranti il

³ A titolo esemplificativo ricordiamo una recente ricerca la quale dimostra come una spesa aggiuntiva in costruzioni edilizie di 1.000 milioni di euro sia in grado di generare una ricaduta sul sistema economico di 3.513 milioni di euro, di cui 2.292 per effetti diretti e indiretti e 1.221 per effetti indotti. Parimenti, una produzione aggiuntiva di 1.000 milioni di euro in costruzioni produce un incremento di 15.555 unità di lavoro nette di cui 9.942 direttamente nel settore delle costruzioni e 5.613 nei comparti collegati. Cfr. ASSOCIAZIONE NAZIONALE COSTRUTTORI EDILI (2015a).

⁴ Cfr. FEDERCOSTRUZIONI (2014).

⁵ Come meglio precisato in seguito, l'intervallo 2008-2014 delimita il periodo di osservazione cui abbiamo sottoposto il mondo della distribuzione edile nello sviluppo del lavoro. Cfr. capitolo 2, paragrafo 2.1.

⁶ Cfr. FEDERCOSTRUZIONI (2015).

sistema delle costruzioni. Nel 2014, disaggregando il dato generale, emerge che circa la metà dei settori ha riscontrato una variazione nulla o positiva della produzione in quantità, mentre negli anni precedenti tutti o quasi i settori avevano denunciato cali produttivi consistenti.

Parimenti a quanto verificatosi in altri segmenti dell'economia nazionale, anche nel mondo delle costruzioni i settori che hanno scambi con l'estero sono riusciti a compensare la flessione della domanda interna grazie alle esportazioni⁷. In particolare, la quota delle esportazioni sul totale della produzione (in quantità) è cresciuta del 10%, raggiungendo nel 2014 il 40% circa rispetto al 30% del 2008. In valore, però, il periodo registra una flessione di oltre 3,5 miliardi di euro⁸.

Le difficoltà, dunque, erano presenti anche nei rapporti con i mercati esteri, per quanto le imprese italiane da sempre si distinguono nel mondo per le loro capacità di progettazione, realizzazione e gestione di sistemi infrastrutturali complessi.

Ad oggi, tuttavia, pur in presenza di un quadro economico non più sfavorevole, il sistema delle costruzioni stenta a ripartire mentre da più parti si segnala come esso si trovi al centro di un paradosso: malgrado sia da tutti additato come elemento determinante per la ripresa del mercato interno, non sono state varate adeguate politiche di sostegno.

Tutte le principali aggregazioni associative del sistema delle costruzioni concordano da tempo sulla necessità di un' incisiva azione del Governo centrale finalizzata al varo di un robusto piano di investimenti infrastrutturali, alla riforma del sistema degli appalti – che possa premiare la sostenibilità, la sicurezza e l'innovazione tecnologica dei progetti – e al rafforzamento delle agevolazioni fiscali per le ristrutturazioni edilizie e per la riqualificazione energetica degli edifici.

Tali aspettative hanno ricevuto negli anni solo parziale risposta. Se, da un lato, si è assistito alla proroga degli sgravi fiscali per le ristrutturazioni e l'efficientamento energetico del patrimonio abitativo, seppur con variazioni in merito alla quota di spese detraibili, ai limiti massimi di spesa e alle categorie di interventi agevolabili⁹, dall'altro, nella primavera del 2016, ha visto la luce

⁷ Si tratta, nello specifico, dei settori relativi alle tecnologie elettrotecniche ed elettroniche, alle tecnologie meccaniche, alla produzione e commercio di macchinari per il movimento terra, da cantiere e per l'edilizia, ai servizi di ingegneria, architettura, analisi e consulenza tecnica, alla produzione di metalli e, infine, alla produzione di piastrelle di ceramica, ceramica sanitaria e laterizi.

⁸ Cfr. FEDERCOSTRUZIONI (2015).

⁹ Fermo restando che l'argomento sarà ripreso nel capitolo 2, paragrafo 2.2, per un esaustivo quadro degli interventi legislativi in tema di agevolazioni fiscali per la ristrutturazione edilizia

il nuovo codice degli appalti pubblici, che ha inteso conferire organicità ad una materia che, per il sovrapporsi nel tempo di diverse fonti normative, era divenuta estremamente frammentata e complessa¹⁰.

Completamente disatteso, invece, è risultato l'invito ad una robusta azione di investimento infrastrutturale pubblico, vuoi per la necessità di rispettare, nelle leggi di bilancio, il «patto di stabilità e crescita europeo», vuoi per le politiche nazionali che hanno privilegiato la spesa corrente a scapito di quella in conto capitale.

Non migliore la situazione in ambito locale. Il «patto di stabilità interno», vincolante la finanza delle regioni e degli altri enti locali, ha indotto una progressiva riduzione della spesa per investimenti: a titolo esemplificativo, secondo i dati della Ragioneria dello Stato, tra il 2008 e il 2014, a fronte di un leggero aumento delle spese complessive (+3%), i Comuni hanno ridotto del 47% le spese in conto capitale e aumentato del 17% le spese correnti.

Il pensionamento del «patto di stabilità interno» e la sua sostituzione con il vincolo del «pareggio di bilancio di competenza finale», avvenuto con la legge di stabilità 2016¹¹, è apprezzato come un primo passo positivo verso politiche di crescita e di sviluppo economico i cui effetti, anche nei confronti del sistema delle costruzioni, non sono però ad oggi ancora valutabili.

I problemi per il sistema delle costruzioni non sono tuttavia dipesi solo dall'assenza e/o limitata efficacia delle politiche di sostegno del governo centrale e dell'azione delle autonomie operanti in ambito locale, ma anche dalla forte stretta finanziaria operata dal mondo bancario a partire dal 2007.

I mutui per l'acquisto delle abitazioni da parte delle famiglie sono scesi di oltre il 65% tra il 2007 e il 2013, per tornare a crescere solo nel 2014. L'accesso al credito per le imprese ha subito un crollo, tra il 2007 e il 2014, di oltre il 70%. Nello stesso arco temporale, i nuovi mutui per investimenti nel settore non residenziale sono diminuiti del 71,7%, passando da 21 ad appena 5,9 miliardi di euro. In sostanza, il sistema delle costruzioni si è trovato a sopportare un doppio «credit crunch»: se da un lato le imprese non sono riuscite ad ottenere finanziamenti per intraprendere nuove iniziative,

e la riqualificazione energetica del patrimonio immobiliare in Italia, cfr. MEF-DIPARTIMENTO DELLE FINANZE-AGENZIA DELLE ENTRATE (2017).

¹⁰ Più correttamente rubricata come «Codice dei contratti pubblici», la disciplina è stata introdotta con il D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, dando attuazione alle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UR e 2014/25/UE. Atteso da tempo per la necessità di mettere ordine in una situazione normativa caotica e talvolta contraddittoria, il «Codice» è stato accolto con valutazioni in «chiaroscuro», soprattutto per quanto concerne l'ampio ricorso a strumenti attuativi. Per tutti, cfr. CONSIGLIO DI STATO (2016).

¹¹ Cfr. Legge 28 dicembre 2015, n. 208.

dall'altro le famiglie non sono riuscite ad accedere al mutuo per l'acquisto di abitazioni¹².

Non dissimili i risultati conseguiti dal settore di nostro interesse ed oggetto del presente lavoro ovvero quello della distribuzione edile.

Anzitutto, le imprese della distribuzione edile, occupandosi della commercializzazione dei materiali per l'edilizia, si collocano, nel modello adottato, all'interno della filiera «materiali per le costruzioni». Strettamente interconnesso con la filiera delle «costruzioni edili e infrastrutturali», il settore della distribuzione edile ha inevitabilmente risentito delle dinamiche del sistema di appartenenza.

Secondo le analisi di Federcomated¹³, la distribuzione edile nel 2014 raggruppava in Italia 8.500 aziende con un fatturato complessivo di 14,9 miliardi di euro e 53.550 addetti, a fronte, nel 2008, di 10.000 aziende, un fatturato di 22,5 miliardi di euro e 61.000 addetti: la crisi, esplosa nel 2008, ha quindi provocato un significativo calo della domanda, stimabile in un 33,7% a fine 2014.

All'analisi delle performance del settore e delle sottostanti dinamiche economiche e finanziarie è dedicato il seguito del lavoro.

1.2. Il settore della distribuzione edile nel sistema delle costruzioni italiano

Lo sviluppo di un'analisi di settore, finalizzata all'identificazione delle principali performance economico-finanziarie, anche in relazione alle politiche aggregative in atto, presuppone aprioristicamente la conoscenza delle caratteristiche e delle problematiche che connotano sia il settore e il suo ambiente di riferimento sia gli attori del medesimo.

Il settore oggetto della nostra analisi, si è detto, è quello della distribuzione edile e gli attori sono aziende tipicamente commerciali che trattano una grande varietà di prodotti, appartenenti alle più disparate categorie merceologiche, accomunati dall'essere destinati all'industria edilizia e che, per semplicità, etichetteremo come materiali o prodotti edili.

La domanda di prodotti edili è quindi principalmente promossa dall'industria edilizia; termine generico ma capace di ricondurre ad unità le maggiori componenti che formano la filiera delle costruzioni edili e infra-

¹² ASSOCIAZIONE NAZIONALE COSTRUTTORI EDILI (2014).

¹³ Federazione Nazionale Commercianti cementi, laterizi e materiali da costruzione (FEDERCOMATED).

strutturali: quella delle abitazioni, quella dei fabbricati non residenziali e quella delle infrastrutture.

I distributori edili svolgono pertanto la classica funzione di cerniera tra i produttori di materiali edili e i cantieri delle imprese di costruzioni, sorta di piccole fabbriche a geometria e geografia variabile, caratterizzate da un ciclo di vita limitato e non replicabile e da confini labili e mutevoli in relazione alle peculiarità dei singoli progetti. La programmazione delle fasi produttive, e dunque delle forniture di materiali e prodotti edili, è complessa e spesso imprevedibile, dipendendo sia dalle variabili condizioni metereologiche e ambientali sia da un insieme di attività interconnesse e complementari nonché dal conseguente fitto sistema di relazioni fra i diversi soggetti che, lavorando per il cantiere, ne determinano le decisioni di acquisto.

La distribuzione edile, quindi, assicura ai produttori e ai cantieri il superamento della naturale disomogeneità di luoghi, tempi e modalità di fabbricazione e di consumo. Peraltro non è qui configurabile la distinzione tra ingrosso e dettaglio presente in altri ambiti economici: il canale distributivo dei prodotti edili è tipicamente «corto», ovvero prevede un unico soggetto intermedio – l'impresa di distribuzione edile, appunto – tra chi produce e chi utilizza i beni in discorso.

In definitiva, i distributori generano valore rendendo disponibili combinazioni di prodotti e servizi nelle quantità e qualità richieste e concordate con il cantiere, che raccoglie di volta in volta le esigenze dei committenti, dei professionisti, delle maestranze e dell'impresa costruttrice, garantendo velocità ed economicità alle forniture. Tra l'altro, sempre più spesso, la fornitura edile viene considerata dal mercato come una sintesi di *competenza* e *professionalità*, soprattutto in conseguenza della continua innovazione tecnologica dei prodotti e dei processi. I distributori edili, cioè, accolgono le innovazioni dei produttori e le diffondono sul territorio, valorizzando il prodotto edile ed assicurando ad ogni utente risposte specifiche ai propri bisogni concreti.

Anzi, in questa prospettiva, non si può non cogliere come, negli ultimi anni, per effetto della crisi della filiera delle costruzioni edili e infrastrutturali, laddove solo il comparto della ristrutturazione del patrimonio abitativo ha registrato un andamento in controtendenza¹⁴, i distributori edili hanno sperimentato una sorta di *mutazione genetica* della loro offerta: più materiali di finitura, più prodotti a maggiore contenuto tecnologico e a minore impatto ambientale e meno materiali basic. Se per questi ultimi, l'obiettivo del consumatore è minimizzare i costi di approvvigionamento e la domanda di servizi ha un contenuto prettamente legato alla logistica, l'elevata varietà e

¹⁴ Cfr. capitolo 2, paragrafo 2.2.

complessità tecnica dei primi muove invece una domanda di servizi connessa soprattutto agli aspetti informativi e assistenziali che supportano la decisione di acquisto.

Date queste caratteristiche, i distributori edili si qualificano sempre più come imprese commerciali non grocery, che offrono «beni problematici», ovvero prodotti per i quali il consumatore è disposto a dedicare una quota crescente di risorse, in termini di tempo e denaro, e la cui scelta è guidata, anche e soprattutto, dalla presenza di una serie di elementi qualitativi che affiancano il prodotto, quali la fiducia nel venditore e la possibilità di fruire di servizi aggiuntivi: dal tradizionale trasporto ai servizi personalizzati di informazione, consulenza e assistenza pre e post vendita¹⁵.

La generalizzata diffusione dei cantieri e delle imprese di costruzioni in tutta Italia, unitamente al fatto che i materiali edili basic presentano mediamente un basso valore unitario, ha indotto la distribuzione edile a disseminarsi capillarmente sull'intero territorio nazionale con connotazioni ben identificabili¹⁶: dimensioni piccole, se non addirittura micro, delle entità, *governance* tipicamente familiari, scarsa propensione per la ricerca di innovativi modelli di business e per la cooperazione.

Le criticità insite nelle ridotte dimensioni sono note: non solo l'impossibilità di beneficiare di tutte quelle economie insite nella crescita dimensionale d'impresa¹⁷, ma anche le difficoltà connesse alla limitata disponibilità delle risorse finanziarie, la ridotta capacità di investimento, la debolezza nei

¹⁵ I «beni problematici» possono essere definiti come «prodotti prevalentemente durevoli e semi-durevoli, acquistati con minor frequenza e con caratteristiche che non solo richiedono l'acquisizione di una maggior quantità di informazioni da parte del consumatore, ma che rendono anche più difficile una valutazione della convenienza relativa fra le diverse alternative offerte dal mercato». Questi si distinguono dai «beni banali», ovvero «prodotti prevalentemente non durevoli acquistati e consumati con elevata frequenza, di basso valore unitario e per i quali i consumatori dispongono di un'adeguata informazione (sul livello dei prezzi, sulla disponibilità di alternative di prodotto e di marca e sulle loro differenze)». Appartengono a tale categoria i prodotti grocery, alimentari e non alimentari, che formano l'assortimento tipico di un supermercato, mentre appartengono alla prima tipologia sia i prodotti ad alto valore unitario, come gli autoveicoli e l'arredamento, sia i prodotti tecnicamente complessi, come quelli elettronici. Tale distinzione è rilevante in quanto nei confronti delle due tipologie di beni diverso è il comportamento di acquisto del consumatore come pure il livello di servizio assicurato dal venditore, legittimando conseguentemente differenti strutture e profili gestionali delle connesse imprese commerciali. Per approfondimenti, cfr. MUSSO (2005).

¹⁶ Secondo un'analisi di FEDERCOMATED, nel 2014 i distributori edili erano presenti in oltre 4.000 comuni. Per approfondimenti, cfr. FEDERCOSTRUZIONI (2015).

¹⁷ Sul tema si rinvia al successivo paragrafo 1.4.

rapporti di fornitura, l'insufficienza delle competenze gestionali, solo per ricordare le più evidenti¹⁸.

Parimenti, la tipica governance familiare dei distributori edili ha da sempre privilegiato gestioni individualistiche, caratterizzate da una scarsa propensione per l'adesione ai circuiti del commercio organizzato e dalla mancanza di legami contrattuali o associativi con terzi soggetti sia a livello strategico che operativo. E ciò sebbene tali legami non comportino una rinuncia alla propria autonomia imprenditoriale – sacrificata solo in minima parte, soprattutto nel caso di accordi meno formali e articolati – o la perdita dei vantaggi di elasticità e di flessibilità tipici della piccola impresa.

L'elasticità, ovvero la capacità di rispondere prontamente ai mutamenti della domanda, può rappresentare un valido punto di forza in un mercato in cui, come quello della distribuzione edile, si assiste a un crescente ampliamento dei modelli di consumo, per effetto delle ricordate attività di riqualificazione del patrimonio abitativo e del ruolo più incisivo svolto dal piccolo committente privato. Anche la flessibilità, intesa come la facilità a raggiungere il pieno utilizzo della capacità produttiva installata – dati i minori immobilizzi rispetto alle grandi imprese – può costituire una condizione di sopravvivenza in situazioni di crisi del settore di riferimento e del mercato in generale.

Nondimeno, la difficoltà, generalmente presente nelle gestioni a carattere familiare, di interpretare correttamente i mutamenti economici e sociali nonché le conseguenze di questi sulla domanda e sui comportamenti di acquisto può indebolire la reale portata di tali vantaggi. A ciò si aggiunga la difficoltà, sempre tipica delle gestioni familiari, di adeguare le attività ai cambiamenti in corso, sia per le limitate competenze manageriali e la scarsa capacità innovativa, sia per un atteggiamento poco propenso alla riqualificazione e rilancio della propria impresa.

Non mancano, infatti, nella letteratura sulle imprese commerciali minori, prospettazioni di queste come entità *orientate alla rendita*, animate da strategie di permanenza nel mercato piuttosto che di sviluppo e crescita. In altri termini, laddove c'è corrispondenza fra imprenditore, proprietario, principale prestatore d'opera, gestore e controllore, l'impresa assume una struttura e un'organizzazione elementare e diventa la principale fonte di reddito dello stesso imprenditore. La sua remunerazione è costituita da un reddito da lavoro, per le funzioni routinarie svolte, e da una quota di rendita piuttosto che da un profitto. Il valore della rendita dipende dalle caratteristiche del settore

¹⁸ Per un'interessante analisi degli elementi di debolezza dell'impresa commerciale minore cfr. SMITH-SPARKS (2000). Secondo tali autori, dette criticità sono riconducibili a tre ambiti: ambiente competitivo, formula commerciale e criteri di gestione.

di appartenenza e il concetto richiama la condizione statica e passiva della gestione, a differenza del profitto che invece presuppone investimento, assunzione di rischio e innovazione¹⁹.

Queste prerogative, congiuntamente alla marginale attenzione riservata ai distributori edili dagli studi settoriali e dal mondo scientifico in genere, suggeriscono lo sviluppo di un'analisi delle dinamiche economico-finanziarie che hanno caratterizzato la loro gestione in un arco temporale sufficientemente ampio, da noi individuato negli anni dal 2008 al 2014 compresi.

L'obiettivo del presente capitolo è dunque quello di fornire il sintetico quadro di contesto al cui interno collocare le evidenze fornite dall'analisi settoriale, formulando ipotesi su come le caratteristiche e le problematiche dell'intero sistema delle costruzioni e dello specifico settore della distribuzione edile abbiano prima rimodellato le attività svolte e gli orientamenti strategici perseguiti dalle singole imprese e, poi, come questi cambiamenti abbiano inciso sui risultati economico-finanziari.

Tuttavia, per una migliore comprensione delle attività svolte dalle imprese della distribuzione edile e di come le problematiche del settore abbiano impattato sull'andamento dei loro costi come pure le fonti di possibili vantaggi di costo o di differenziazione, abbiamo reputato utile ricorrere al modello della catena del valore di Porter cui è dedicato il paragrafo successivo.

Il capitolo si conclude, infine, illustrando lo sviluppo dell'analisi economico-finanziaria di cui ai successivi capitoli, precisandone obiettivi, presupposti e domande di ricerca.

1.3. La catena del valore dell'impresa di distribuzione edile e la misurazione delle performance

L'analisi dei comportamenti adottati dalle imprese della distribuzione edile per il mantenimento ed il miglioramento delle performance presuppone, preliminarmente, la definizione di un modello rappresentativo del loro funzionamento, utile a comprendere la genesi dei risultati dalle medesime conseguiti.

Uno schema logico che ben si presta all'interpretazione dell'insieme di processi che si sviluppano all'interno dell'impresa è la *catena del valore*²⁰.

A tale consolidato modello va riconosciuto il merito di scomporre la complessa struttura d'impresa in un insieme limitato di attività strategicamente

¹⁹ Cfr. MUSSO (2005); SPRANZI (1992, 1991).

²⁰ Cfr. PORTER (1985).

rilevanti le quali, opportunamente ordinate a processo, rivelano le modalità con cui quell'impresa genera valore.

Il valore è costituito dalla differenza fra i ricavi, conseguiti con la vendita dei prodotti, e i costi sostenuti nello svolgimento delle attività di produzione. Il modello, invero, consente di identificare, per le diverse attività, le azioni da intraprendere e i connessi costi e investimenti, apprezzandole non solo nella loro individualità ma anche per le strette interrelazioni e sinergie che tra le medesime si instaurano.

All'interno della catena del valore le attività vengono suddivise in *attività primarie*, le quali integrano il processo di creazione dell'output d'impresa, e *attività di supporto* che, non direttamente coinvolte nella realizzazione dell'output, sostengono le prime fornendo risorse umane, tecnologie, informazioni e qualunque altra risorsa di carattere comune a tutta l'impresa.

Ricordiamo come le attività primarie siano riconducibili, nel modello di Porter, a cinque categorie:

- la *logistica in entrata*, che interessa le attività associate al ricevimento, al magazzinaggio, allo stoccaggio e alla distribuzione degli *input* al prodotto;
- le *attività operative*, che fanno riferimento a tutte le attività relative alla trasformazione degli *input* nella forma del prodotto finito, quali la lavorazione in officina, il montaggio, la manutenzione degli impianti, il collaudo, ecc.;
- la *logistica in uscita*, che interessa tutte le attività inerenti la raccolta, il confezionamento e la distribuzione fisica del prodotto finito ai compratori, comprese le attività di ricezione e programmazione degli ordini e gestione dei vettori di consegna;
- il *marketing e le vendite*, ovvero le attività orientate a procurare i mezzi mediante i quali i compratori possono acquistare il prodotto e sono indotti a farlo, quali la pubblicità, la promozione, le forze vendita, la determinazione dei prezzi, ecc.;
- i *servizi*, ossia tutte le attività atte a migliorare o a mantenere il valore del prodotto, come le installazioni e riparazioni.

Le attività di supporto, invece, sono articolate in quattro categorie:

- l'*approvvigionamento*, facente riferimento alla funzione di acquisto degli *input* utilizzati lungo l'intera catena del valore;
- lo *sviluppo della tecnologia*, riguardante tutte le attività di sviluppo del prodotto o del processo produttivo, da non associare esclusivamente alle attività di R&S e di ingegnerizzazione comunemente intese, comprendendo anche, ad esempio, le soluzioni di Information

Technology (IT) per attività tipicamente di supporto quali la gestione ordini e la tenuta della contabilità;

- la *gestione delle risorse umane*, che interessa tutte le attività di selezione, assunzione, addestramento, sviluppo e mobilità del personale;
- le *attività infrastrutturali* che riguardano le attività di natura amministrativa, come la pianificazione, la finanza, gli affari generali, ecc. le quali, differentemente da quanto accade per altre attività di supporto, sono di sostegno all'intera catena del valore e non a suoi singoli segmenti.

Tale modello, nella sua originaria prospettazione, ha valenza generale e necessita di un adeguato adattamento alle peculiarità delle imprese che si desidera descrivere. Dobbiamo pertanto procedere a ridisegnare lo schema teorico con riferimento ad un'impresa di natura commerciale come, appunto, quella della distribuzione edile, per poi cogliere i riflessi che l'esplicazione delle attività genera sulla struttura dei costi e su quella degli investimenti e, dunque, sulla marginalità e redditività d'impresa.

L'adattamento proposto per una tipica impresa di distribuzione edile – Figura 1.1 – tiene conto delle specifiche caratteristiche del settore e, più in generale, del sistema delle costruzioni nazionale, così che le scelte di classificazione e denominazione delle attività favoriscano la migliore comprensione di tale business.

Fig. 1.1 – La catena del valore dell'impresa di distribuzione edile



Innanzitutto, le *attività operative* del modello teorico, inerenti i processi di trasformazione degli input nel prodotto finale, non trovano riscontro, se non marginalmente, nelle imprese della distribuzione edile in quanto aziende meramente commerciali. Possono pertanto considerarsi assorbite dalle atti-