

Henraux SpA - Analisi della situazione aziendale

a cura di Franco Bortolotti e Marco Batazzi (Ires Toscana)
Luglio 2005

1 Indici di bilancio

La procedura di bilancio semplificata di Ires Toscana è uno strumento agile e sintetico di convalida e verifica rispetto alla realtà sottostante i dati di bilancio delle aziende esaminate. Nella procedura si introducono alcuni cambiamenti rispetto ad una logica puramente contabile, allo scopo di fare emergere spunti di valutazione passibili di una interpretazione economica e non solo contabile. Si tratta di una analisi di bilancio semplificata, da usarsi come complemento ad informazioni e valutazioni di altra natura, nella convinzione che ulteriori affinamenti della stessa sarebbero insufficienti senza la possibilità di analisi più approfondite, a livello di contabilità industriale, dei dati delle società esaminate. Proprio per il carattere che vogliamo dare all'analisi di bilancio, di supporto ad una conoscenza della realtà economica aziendale, ci prendiamo alcune libertà rispetto alle classificazioni civilistiche che ci permettano, nei limiti del possibile, una conoscenza più precisa della situazione aziendale rispetto al modo con cui gli stessi dati sono esposti in base ai criteri civilistici. Un ulteriore elemento di cautela va comunque segnalato in presenza di situazioni aziendali che hanno, nell'ambito degli esercizi esaminati, traversato situazioni di discontinuità strutturale e proprietaria, come è anche in questo caso. Tuttavia alcuni dati di fondo della situazione aziendale ci sembra emergano con chiarezza.

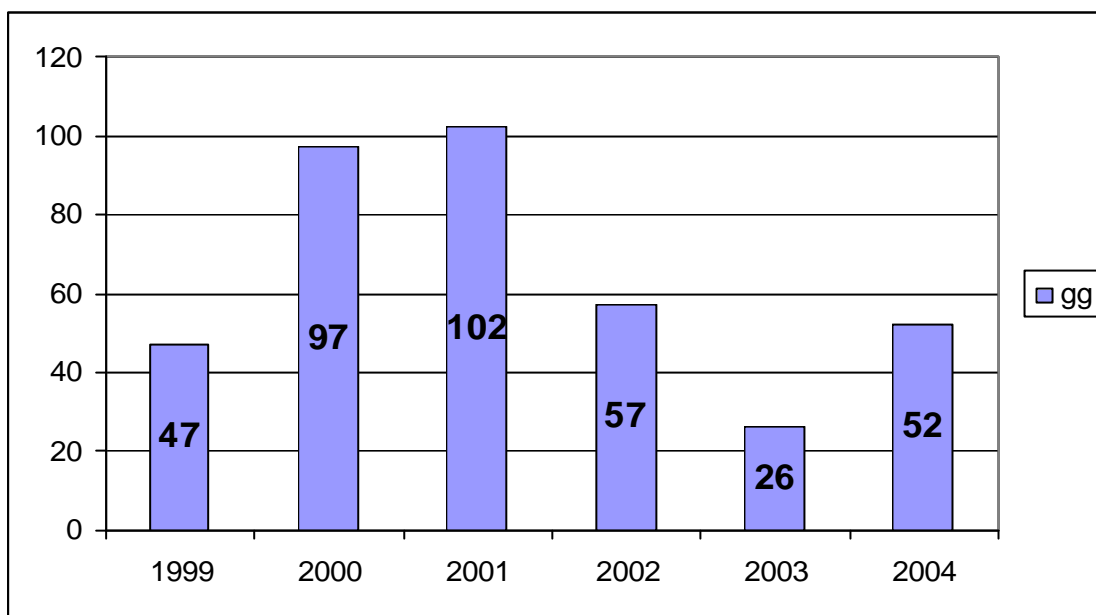
I bilanci della Henraux SpA di Querceta segnalano una azienda in lenta ripresa, dopo una fase di gravi difficoltà finanziarie, nella quale ha comunque mantenuto alcuni caratteri di equilibrio strutturale che ne hanno permesso un certo risollevarlo.

Un primo elemento di supporto a questa analisi è costituito dai due margini, di struttura e di tesoreria. Il primo margine segnala una copertura (il valore è sempre stato superiore ad uno), da parte delle "passività consolidate" (capitale netto e passività a lungo termine come fondo Tfr e indebitamento a medio-lungo termine), sulle attività a lungo termine, e dunque una situazione della struttura economica abbastanza sana. Il margine di tesoreria invece presenta valori un po' insufficienti: i crediti commerciali e la liquidità risultano inferiori alle passività correnti (prevalentemente debiti finanziari e verso fornitori), che comunque risultano "coperte" circa all'80% nella maggior parte degli anni considerati (con l'eccezione del 1999 e del 2002, quando il valore del margine si è pericolosamente abbassato intorno al 60%): questo indice, quanto più si avvicina al 100%, tanto più ci serve a scongiurare l'evenienza di una crisi finanziaria che potrebbe accadere anche per motivazioni esogene. Naturalmente una valutazione più precisa richiederebbe l'approfondimento dei dati relativi alla "qualità" dei debiti, dei crediti e del magazzino (se quest'ultimo è facilmente liquidabile si può quasi escludere l'eventualità di crisi finanziarie).

Un altro indicatore di un certa stabilizzazione della situazione aziendale è costituito dal parziale richiudersi della forbice fra tempi di incasso e tempi di pagamento stimabili dai dati annuali di bilancio (Grafico A): se i tempi medi di incasso, fra il 1999 e il 2003, si

sono allungati da 175 a 213 giorni (+38), i tempi medi di pagamento sono passati da 127 a 187 (+60), dopo un peggioramento (dal punto di vista aziendale) nel 2000 e nel 2001, ciò consente una maggiore tranquillità riguardo all'equilibrio finanziario. Nel 2004 i tempi di incasso si sono accorciati di dieci giorni rispetto all'anno precedente, ma anche i tempo di pagamento ai fornitori (di 36 giorni, il che del resto segnala una certa normalizzazione dei rapporti con l'esterno).

Grafico A. Distanza fra i giorni di incasso e di pagamento medi

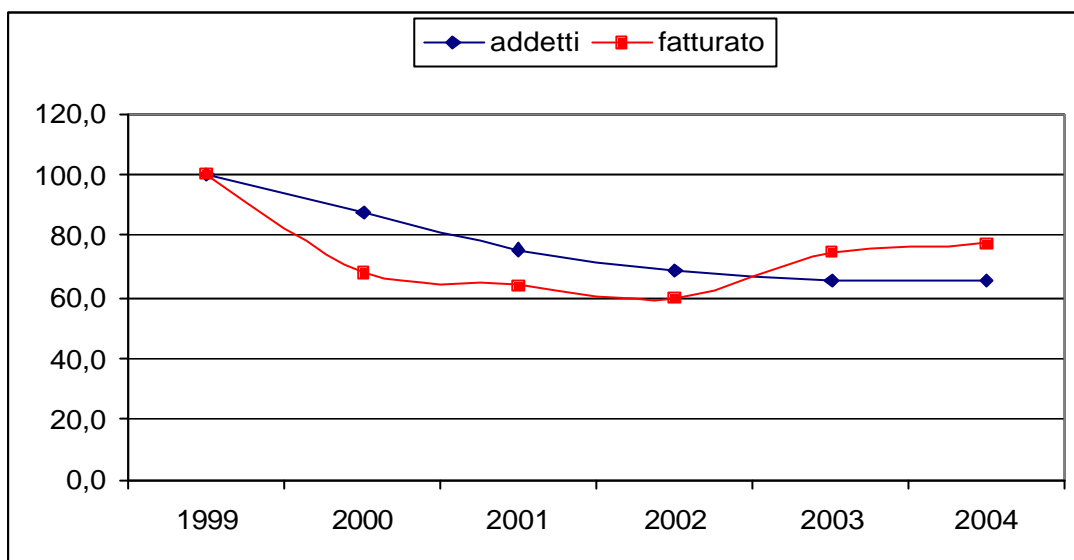


Dal lato delle passività, negli ultimi anni si è mantenuta abbastanza costante (fra il 22% e il 24%, con l'eccezione del 2002, 17%) la quota del capitale netto dell'azienda (ovvero il valore dei mezzi propri rispetto al totale delle fonti), pur in un trend di leggera discesa dei valori assoluti. Il vero cambiamento però si è avuto nell'inversione fra quota dei debiti finanziari e altri debiti (passati dal 50% al 29% del totale delle passività) e quota dei debiti a lungo (cresciuti dal 7% al 25%). In pratica si è gradualmente passati ad un allungamento dei termini dell'indebitamento (anche se la situazione del 2004 è leggermente peggiorata rispetto al 2003), che d'altra parte è un segno della credibilità della politica aziendale per il mondo bancario.

Le risorse aziendali sono orientate per una quota leggermente oscillante, ma abbastanza stabile alle immobilizzazioni materiali (circa 20%), alle immobilizzazioni finanziarie (fra il 15% e il 20% - si tratta di un elemento che richiederebbe una specifica analisi di dettaglio), a crediti commerciali (fra il 25% e il 30%), ed in piccola parte, ma crescente, alle immobilizzazioni immateriali (8% nel 2004). La quota del magazzino, dopo un picco nell'anno iniziale della nostra analisi (oltre il 30% nel 1999) si è stabilizzata intorno al 23%. Dopo diversi anni di diminuzione (dal 67,1% al 54,4%), la quota a breve dell'attivo nel 2003 è nuovamente aumentata (al 59,6%), per poi diminuire ancora al 57,4%.

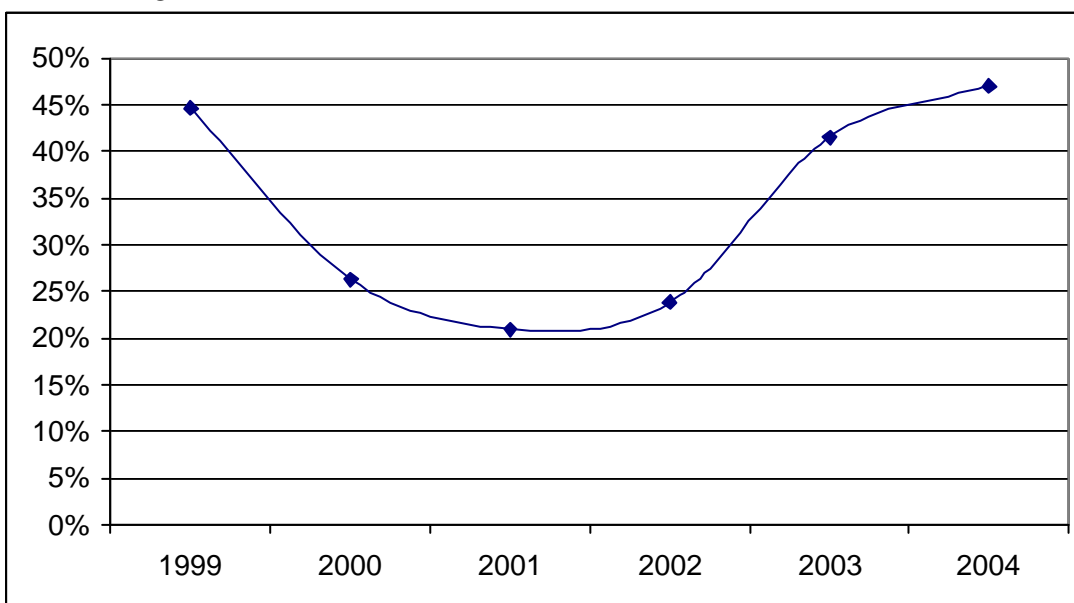
Passando ai risultati economici, anzitutto va notato il trend negativo che l'azienda ha vissuto fra il 1999 e il 2002, passando da circa 30 milioni di fatturato nel 1999 a 20 nel 2000, con una ulteriore costante riduzione fino ai 17,7 del 2002, per poi risalire a 23 milioni di vendite nel 2004. Da notare che negli anni di maggiori difficoltà un supporto è venuto da lavorazioni in conto terzi, che avevano quasi raggiunto il valore di 2 milioni nel 2001 (Grafico B).

Grafico B. Andamento addetti e fatturato 1999 – 2004; numeri indice (1999=100)



I mercati esteri sono tornati consistenti nel 2003 e nel 2004 (rispettivamente 42% e 47% del totale delle vendite), dopo una grave riduzione di incidenza fra il 1999 (44%) e i tre anni successivi (18-24%).

Grafico C. Quota delle vendite sui mercati esteri 1999 – 2004



I valori della produzione, soprattutto fino al 2000, ma anche nei due anni successivi, sono poi stati ulteriormente compressi dalla diminuzione dei valori delle rimanenze. Fortunatamente fra il 1999 e il 2002 anche la struttura dei costi è stata compressa, soprattutto riguardo ai costi materiali (da 10,9 a 6,6 milioni) e ai servizi (da 7 a 3,9 milioni). Nel 2003-2004 entrambe queste voci aggregate di costo ritornano su livelli più elevati, soprattutto i costi industriali (da 6,6 a 10,7 milioni circa). In maniera più attenuata anche il costo del lavoro ha seguito queste tendenze, passando da 7,7 milioni (1999) a 5,7 (2001-2002) per poi risalire a 6,06 milioni. Nel 2004 tuttavia il costo del lavoro ha decisamente virato verso il basso, con una diminuzione del 16% (fino a 5 milioni in tutto). Questo è avvenuto in presenza di una continua emorragia occupazionale, con una riduzione dell'organico superiore al 10% ogni anno fra il 1999 e il 2002, ed una più contenuta fra il 2002 e il 2003. In valori assoluti, gli addetti medi annui sono passati da 233 a 151, con una apparente stabilizzazione nel 2004¹. Tuttavia il costo del lavoro medio, che si era ridotto fra il 1999 e il 2001 (da 33mila a 31500 euro), è poi rapidamente cresciuto (a 36mila e a 40mila euro, rispettivamente nel 2002 e 2003), segno probabilmente di una struttura delle qualifiche mediamente più elevata, per poi precipitare a 33.600 euro nel 2004 (perché è stato spostato sull'Inps grazie al meccanismo della Cig). Il risultato operativo (quello che rimane all'impresa dedotti i costi sin qui ricordati), che era pesantemente negativo nel 1999, nel 2000 e nel 2002 (rispettivamente per 2,7, quasi 2 e quasi un milione di euro), sembra essere debolmente positivo sia nel 2001 (per 700mila euro) che nel 2003 e nel 2004 (per 360mila circa).

Ma questi dati sono insufficienti a garantire la redditività dell'impresa, soprattutto alla luce dell'incidenza degli oneri finanziari, che, seppure ridotti rispetto agli 1-5-1,6 milioni dei primi tre anni considerati, continuano a pesare per circa un milione di euro nel 2003 e nel 2004 (comunque la loro diminuita incidenza pur in presenza di risultati di esercizio negativi è probabilmente il risultato di una ristrutturazione temporale del debito, più che di una riduzione dei tassi o del fabbisogno finanziario).

L'azienda ha poi fatto ricorso alle proprie "riserve", traendo dal conto della gestione straordinaria ingenti risorse (3 milioni l'anno nel 1999 e nel 2000) –probabilmente vendendo immobili o terreni adibiti a cave-.

La ricostituzione del capitale ammortizzato ha assorbito ogni anno circa un milione di euro (1,2 nel 2004), a cui, negli ultimi tre anni, si sono aggiunti complessivamente circa 1,5 milioni di euro per coprire perdite di vario tipo sostenute negli anni precedenti. Comunque è da rimarcare come il flusso degli ammortamenti abbia una incidenza crescente rispetto al valore aggiunto aziendale (fino al 16,8% del 2004), segno di una perdurante ricostituzione del capitale produttivo dell'impresa, seppure "a bassi giri".

¹ Apparente perché, come indicato nella stessa relazione di bilancio, la differenza di costo del lavoro è ottenuta grazie ad una notevole quantità di ore integrate dall'Inps (cassa integrazione guadagni).

Consegue da tutti i dati sin qui ricordati un risultato di esercizio costantemente negativo (con una punta di 3,5 milioni nel 2002), per quanto abbia dato segni di ripresa negli ultimi due anni, abbassandosi a -1,3 miliardi nel 2003 e a 600mila euro nel 2004.

A questo proposito è importante segnalare una discrepanza fra la nostra analisi e quanto riportato nel bilancio aziendale depositato. Infatti l'impresa segnala un utile di esercizio 2004 di 24mila euro, derivante da una anticipazione di imposte di ben 870mila euro. Il ragionamento dell'impresa è che le perdite di esercizio degli ultimi anni, insieme ad una certa positività del bilancio degli anni prossimi, vedranno un abbattimento delle imposte (IRES e IRAP), a parità di condizioni per ben 870mila euro. Per quanto tale ragionamento possa essere corretto da un punto di vista contabile, esso introduce un elemento che, sotto l'ottica di una analisi strettamente economica, potrebbe essere distorsivo offrendo un'immagine eccessivamente positiva della situazione della società, tenendo conto anche della variabilità della situazione di mercato e soprattutto della stessa legislazione fiscale. Comunque abbiamo lasciato le poste indicate nel bilancio depositato per quanto riguarda lo stato patrimoniale, introducendo questa correzione, per semplicità, nel solo conto economico; si tratterebbe di una disparità inammissibile in una ottica strettamente contabile, che, però, lo ripetiamo, non è quella che interessa in questa sede.

Il valore aggiunto distribuito mediamente si è diretto verso il lavoro per il 75% circa (per il 70% nel 2004), verso il sistema bancario per il 13%-20%, verso lo Stato (imposte) per il 2-4% e per il 2-5% verso l'accumulazione interna (con valori peraltro negativi nel 1999 e 2002): questa ultima (la quota di ricchezza prodotta che remunera o ricostituisce il capitale) è stata fino al 2003 ad un livello insufficiente per garantire la continuità dell'impresa su livelli accettabili; nel 2004 tuttavia tale quota è salita al 12,5% (Grafico D).

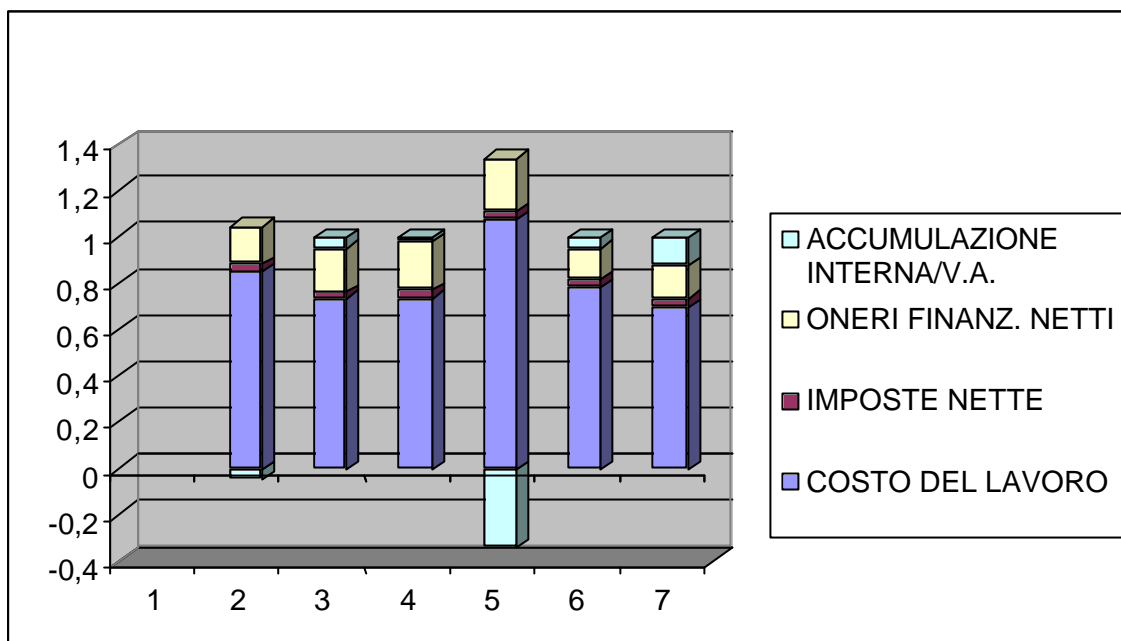
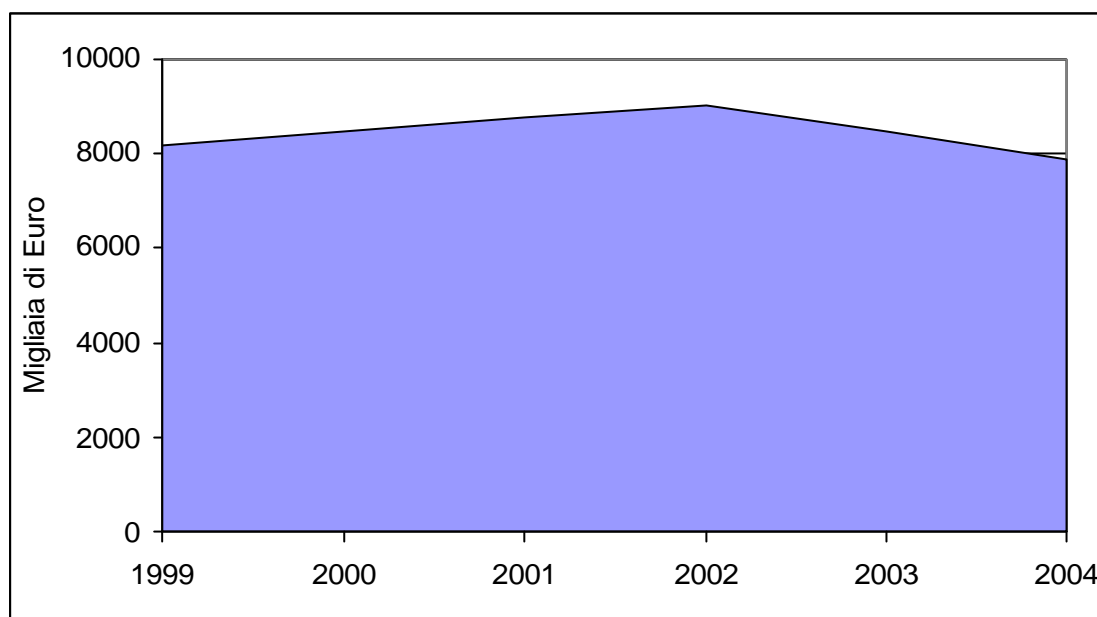


Grafico D. Ripartizione del valore aggiunto

La produzione per addetto, stabile sui 100mila euro nel 1999, 2001 e 2002, (con una crisi a 82mila euro nel 2000) è risalita a 160mila euro circa nel 2003 e 2004, riflettendo dunque un aumento della produttività piuttosto pronunciato (forse anche cambiamenti nella struttura dei prezzi del venduto). Il valore aggiunto per addetto è anch'esso in crescita (è raddoppiato da 25mila a 53mila euro nel 2003 per poi ricadere a 46mila nel 2004), anche se non bisogna dimenticare che nel 1999 e nel 2000 tale valore era insostenibilmente basso (inferiore al costo del lavoro medio per addetto).

Per quanto riguarda le capacità di accumulazione dell'impresa, occorre notare in primo luogo che l'azienda appare assolutamente statica da questo punto di vista: lo stock di capitale detenuto (che per buona parte si riferisce al valore delle cave) non tende a muoversi (Grafico E).

Grafico E. Immobilizzazioni tecniche nette; valori in migliaia di Euro, periodo 1999 – 2004



Tuttavia l'indicatore così ottenuto non è così affidabile; ad esempio nel 2004 l'impresa ha effettuato alcuni investimenti interessanti per circa 270mila euro, ma l'indicatore complessivo dello stock di capitale è negativo perché oltre 800mila euro di costi capitalizzati (come "terreni e fabbricati") fra le immobilizzazioni materiali sono stati riclassificati fra le immobilizzazioni immateriali.

Traendo dalle tabelle relative alle immobilizzazioni e agli ammortamenti i dati relativi alle acquisizioni di nuovi beni capitali, e limitandoci agli acquisti di "impianti e macchinari" e "attrezzature industriali e commerciali", otteniamo i dati riportati nella successiva Tabella 1. Con questo non si vuole sminuire l'importanza di altre forme di investimento, quali l'acquisto di aree, fabbricati e cave oppure lavori per la messa in opera degli investimenti stessi operati da personale interno o da imprese esterne, ma si considera che dopo tutte queste hanno senso e rilevanza se si accompagnano ad investimenti in beni di produzione propri.

Occorre dire che i dati relativi agli anni della precedente gestione sono meno dettagliati e motivati nelle relazione di bilancio e dunque di più incerta attribuzione.

Comunque sembra che nel 2001 siano stati effettuati investimenti (di queste tipologie) di una certa importanza, diminuiti nei due anni successivi; il 2004 presenta dati che si avvicinano a quelli del 1999, con una certa ripresa.

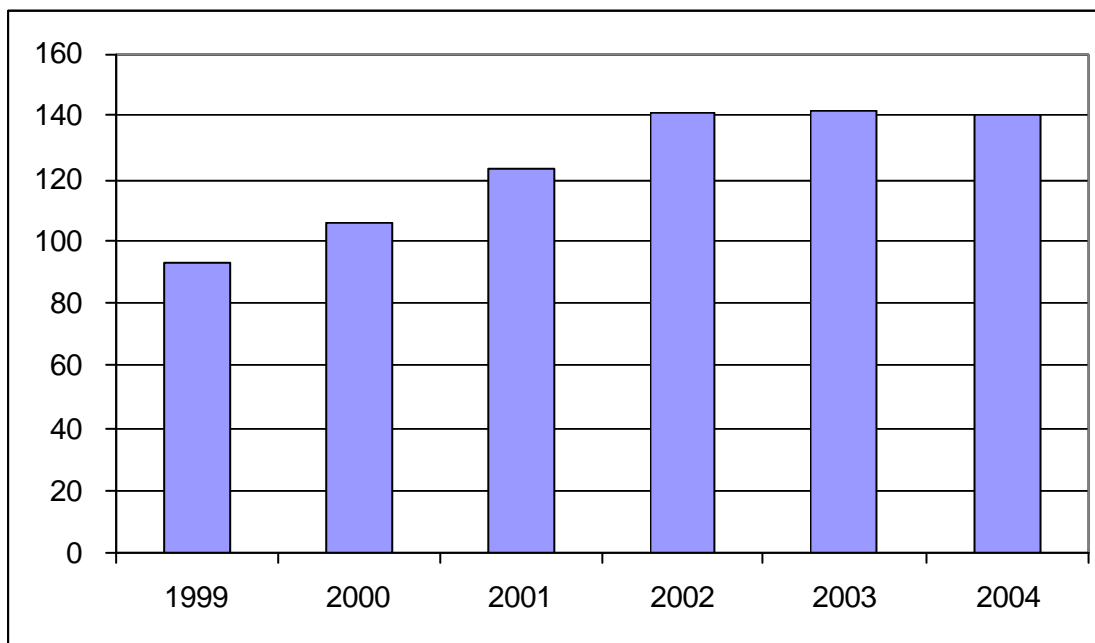
Tabella 1. Investimenti in macchine, impianti, attrezzature industriali e commerciali; 1999 – 2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Impianti e macchinari	231391	0	464472	181553	85213	203707
Attrezzature industriali e commerciali	65810	23227	119821	39279	29302	67788
Totale	297201	23227	584293	220832	114515	271495
<i>Indice 1999=100</i>	<i>100</i>	<i>8</i>	<i>197</i>	<i>74</i>	<i>39</i>	<i>95</i>

Il grado di ammortamento (quanta parte delle immobilizzazioni materiali lorde sono ammortizzate) è piuttosto elevato (oscillante fra il 65,4% del 1999, il 63,9% del 2003 e il 65,9% del 2004), segno di una certa obsolescenza delle immobilizzazioni stesse; un loro lieve ringiovanimento è segnalato dal modesto progresso del (basso) tasso di ammortamento (la quota dell'ammortamento annuale sul totale del fondo degli ammortamenti), adesso intorno all'8%. In altri termini l'impresa mantiene il suo carattere produttivo anche se solo molto lentamente procede ad investimenti.

Il mantenimento di uno stock di capitale costante anche se piuttosto invecchiato, e la contemporanea diminuzione del personale, hanno comportato una crescita dell'intensità di capitale dell'impresa (per ogni lavoratore a disposizione l'impresa ha, nel 2003-2004, 141mila euro di immobilizzazioni materiali contro le 93mila del 1999), dunque un processo produttivo più efficiente (Grafico F).

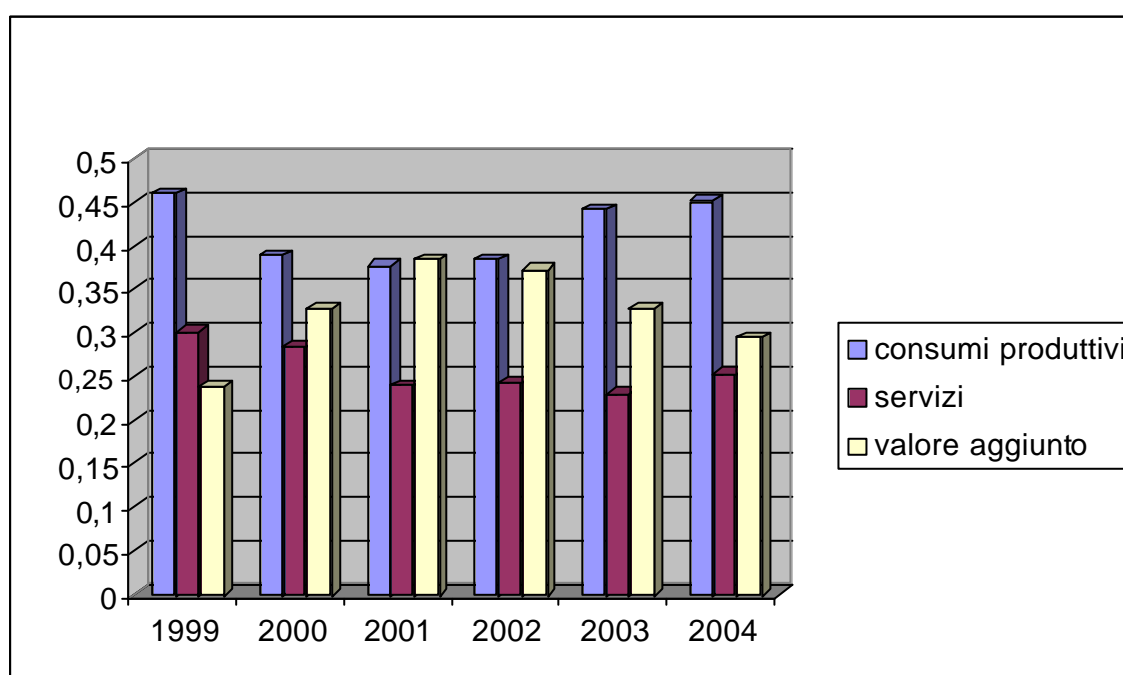
Grafico F. Immobilizzazioni tecniche per addetto



Al processo di risanamento/razionalizzazione dell'impresa si collega anche la diminuzione del rapporto fra stock di capitale e valore aggiunto (quanto capitale materiale in valore è necessario per produrre un euro di valore aggiunto), che è sceso da 4 a 2,9 fra il 1999 e il 2003, anche se è poi leggermente risalito a 3,3 nel 2004. Parallelamente il rapporto capitale/prodotto (più precisamente il rapporto fra stock di capitale -desunto dalle immobilizzazioni materiali - e valore della produzione annua si è ristabilito sui valori di partenza (0,90 circa sia nel 1999 che nel 2004), dopo essere giunto a valori ampiamente superiori all'unità. Un dato negativo nel processo di ristabilimento dell'impresa è la discesa del valore aggiunto prodotto, nel 2004, a circa 7 milioni dagli 8 dell'anno precedente (Grafico G).

Questo avviene per diversi motivi. Intanto il fatturato è sì cresciuto, ma non la produzione: infatti nel 2004 si ha una diminuzione delle scorte (-0,76 milioni di euro). Inoltre nel periodo considerato l'incidenza sia dei servizi che dei consumi produttivi sul valore della produzione è aumentata.

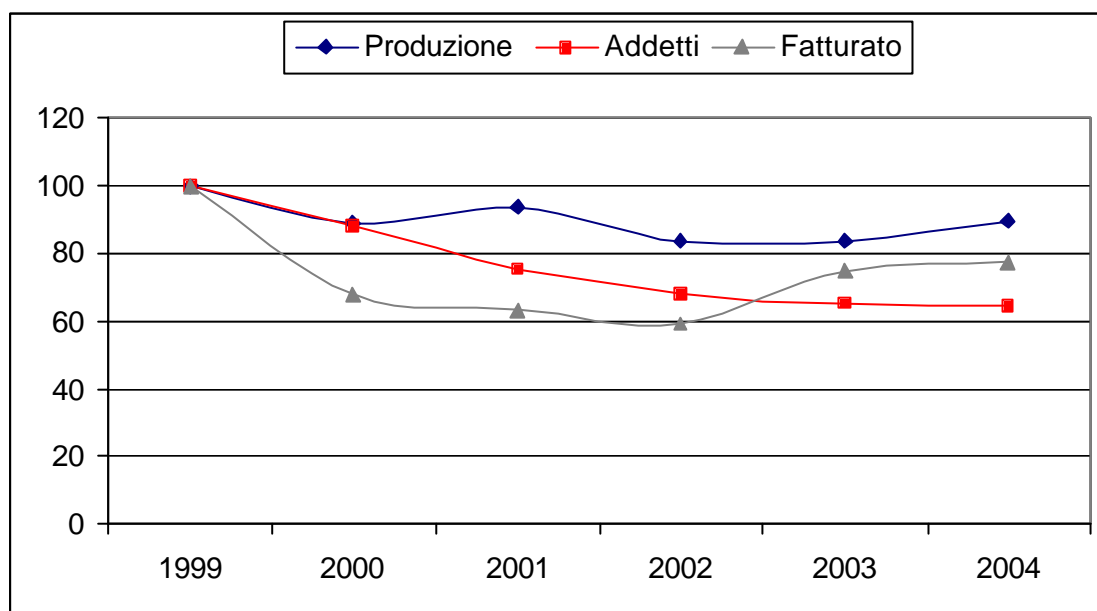
Grafico G. Destinazione del valore della produzione



Infine, per quanto riguarda la redditività, la Henraux ha una remunerazione del capitale (Return On Investment, ROI) ancora negativa (com'è ovvio, data la presenza di un risultato d'esercizio in perdita), che tuttavia, considerando i dati "ante oneri finanziari", è stata modestamente positiva in almeno tre degli anni recenti (nel 2001, 2003 e 2004): è chiaro però che una azienda completamente risanata non potrebbe non avere che un ritorno positivo rispetto al capitale immesso dalla proprietà. Il tasso di autofinanziamento moderatamente positivo indica infine che l'azienda ha una pur limitata ma crescente (4,3% nel 2004²) capacità di autofinanziare il proprio sviluppo.

Il 2004 è comunque il primo anno in cui anche il prodotto complessivo dell'azienda³, *in termini quantitativi*, ha ripreso a crescere dopo il 2001 (Grafico H).

Grafico H. Produzione, addetti e fatturato; numeri indice 1999 – 2004 (1999=100)



² Il tasso di autofinanziamento misura i flussi che alimentano i vari fondi presenti nell'impresa (che a loro volta sostengono –alimentano- il capitale investito) rispetto all'entità dei fondi stessi.

³ In realtà si tratta di un indicatore composito che tiene conto dei costi 2003 per le varie lavorazioni (è necessario ponderare i dati per i costi, per sommare quantità eterogenee come marmo e granito, etc.). Inoltre si tiene conto qui sia della produzione interna che di quella effettuata da terzi.

2 L'andamento di medio periodo in un'ottica comparativa rispetto al benchmark di settore nazionale e a quello regionale

In questa sezione verrà presentato l'andamento di alcuni indicatori di rilievo dell'azienda in questione, effettuando una comparazione con i livelli medi di questi ultimi rilevati nel corso del tempo in ambito settoriale per la Toscana e per l'Italia, al fine di avere un solido quadro circa la loro dinamica evolutiva. L'arco temporale di riferimento è il periodo 1997 – 2002; la fonte è costituita dall'archivio elettronico Ce.Bi. (Centrale dei bilanci). Nell'effettuare il confronto si è separato tra i due rami di attività dell'azienda: taglio pietre (insieme ad Italia e Toscana) ed estrazione pietre (solo Italia).

In generale per Henraux si nota una forte tendenza al peggioramento per ciascun indicatore rispetto al benchmark nazionale e regionale; ciò vale soprattutto per gli indici di redditività (ROE, ROI e ROS). Comunque è possibile ravvisare un netto peggioramento soprattutto nel periodo 1997 – 2000 (in particolare nel 1999 durante il quale sono stati toccati i livelli minimi), superato il quale possiamo rinvenire una seppur flebile apertura verso una “timida” ripresa, nonostante continui a permanere anche per il 2000 – 2002 un ampio divario rispetto ai benchmark.

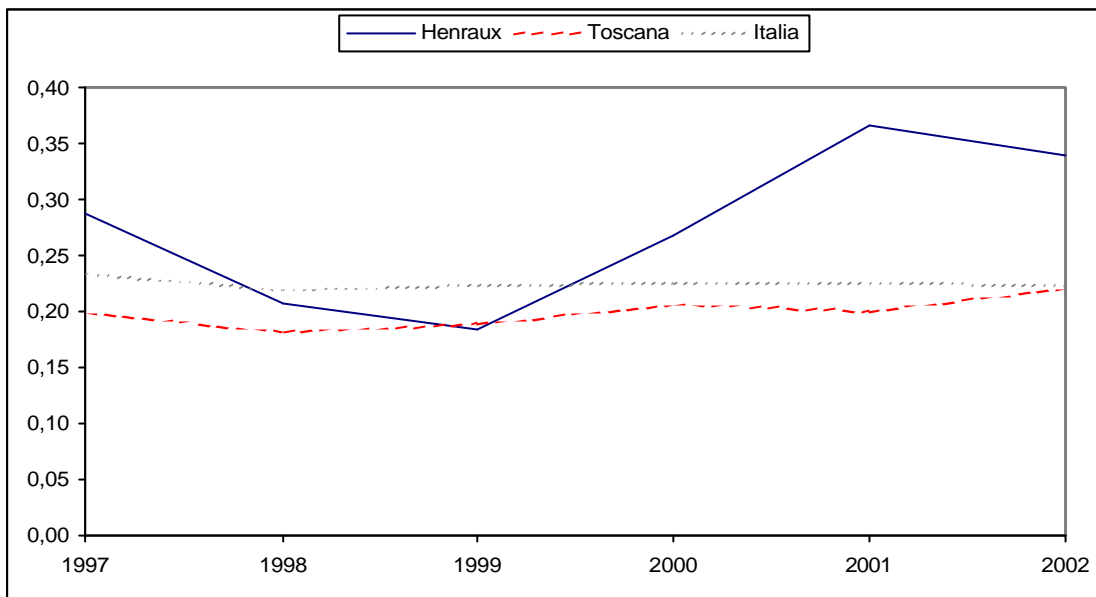
Il rapporto Valore aggiunto/fatturato e fatturato per addetto (Grafico I e

Grafico J): considerando il settore del taglio è rilevabile per Henraux un maggior livello (rispetto al benchmark) del rapporto tra valore aggiunto e fatturato, mentre il fatturato per addetto è più basso della media; ciò evidenzia un maggior livello d'integrazione verticale, con una bassa tendenza ad esternalizzare le attività, ma con una produttività minore rispetto alla media nazionale e regionale; nel settore dell'estrazione risulta un maggior livello all'integrazione mostrato dal benchmark e una contestuale riduzione del divario relativamente alla produttività per addetto. Da rilevare che il fatturato medio per addetto di Henraux nel periodo 2000 – 2002, rispetto al benchmark nazionale peggiora rispetto al 1997-2000 passando, nell'estrazione da un livello del 71% al 53% del livello medio italiano (media nazionale uguale a 100); analogamente vale per il taglio (dal 52% al 38%).

Considerando i due anni successivi, per cui purtroppo non abbiamo i dati di confronto delle altre aziende, possiamo dire che il dato Henraux si avvicina, ma non di molto, al dato del benchmark degli anni precedenti: c'è un minor rapporto valore aggiunto/fatturato ed un più elevato fatturato per addetto, anche se probabilmente i dati Henraux rimangono ancora lontani specialmente da quelli delle aziende di lavorazione del marmo.

Grafico I. Valore aggiunto su fatturato Henraux, Toscana, Italia

A Settore taglio pietre



B Settore estrazione pietre

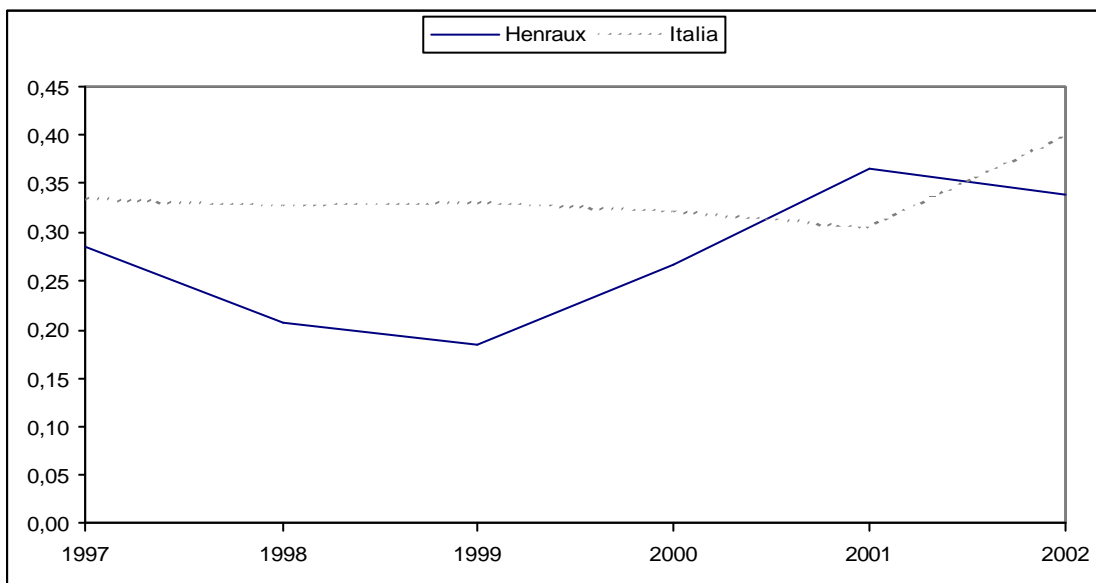
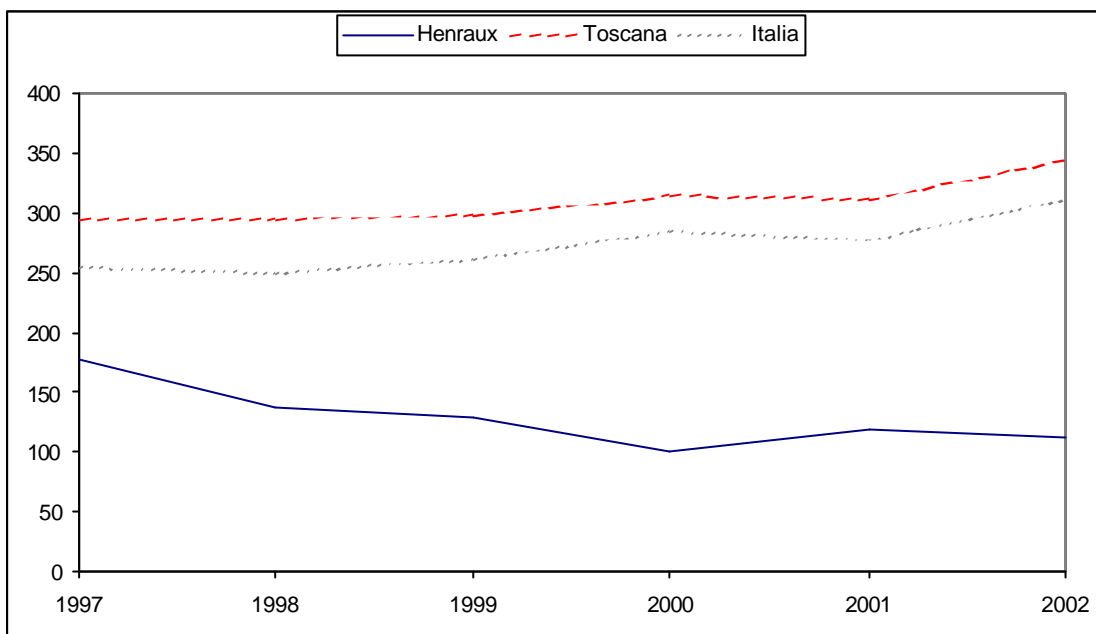
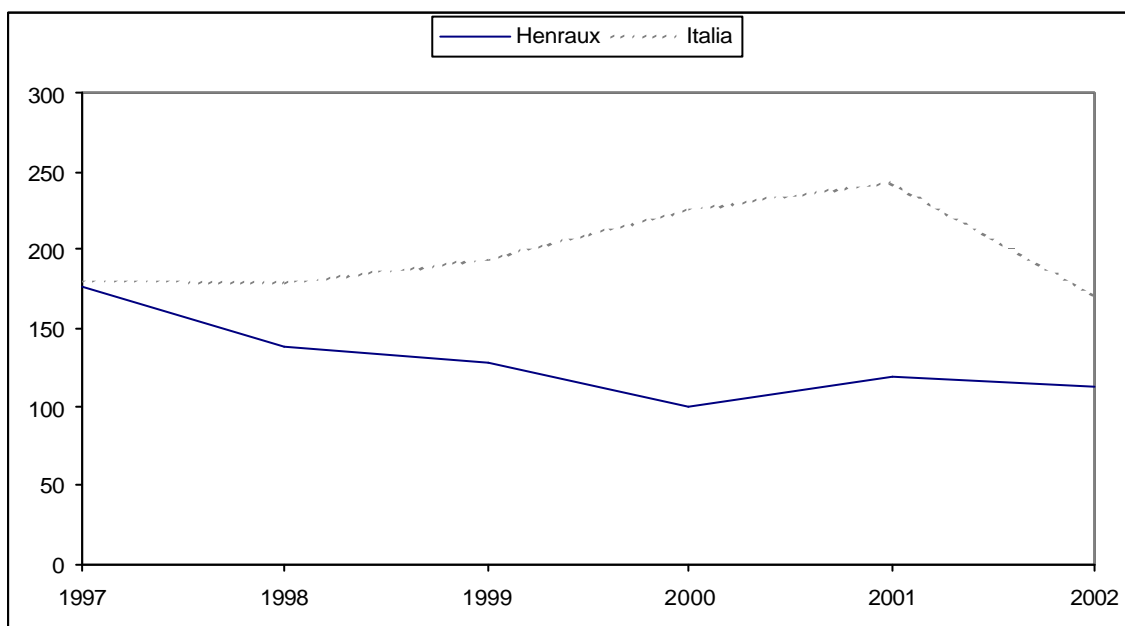


Grafico J. Fatturato per addetto Henraux, Toscana, Italia

A Settore taglio pietre



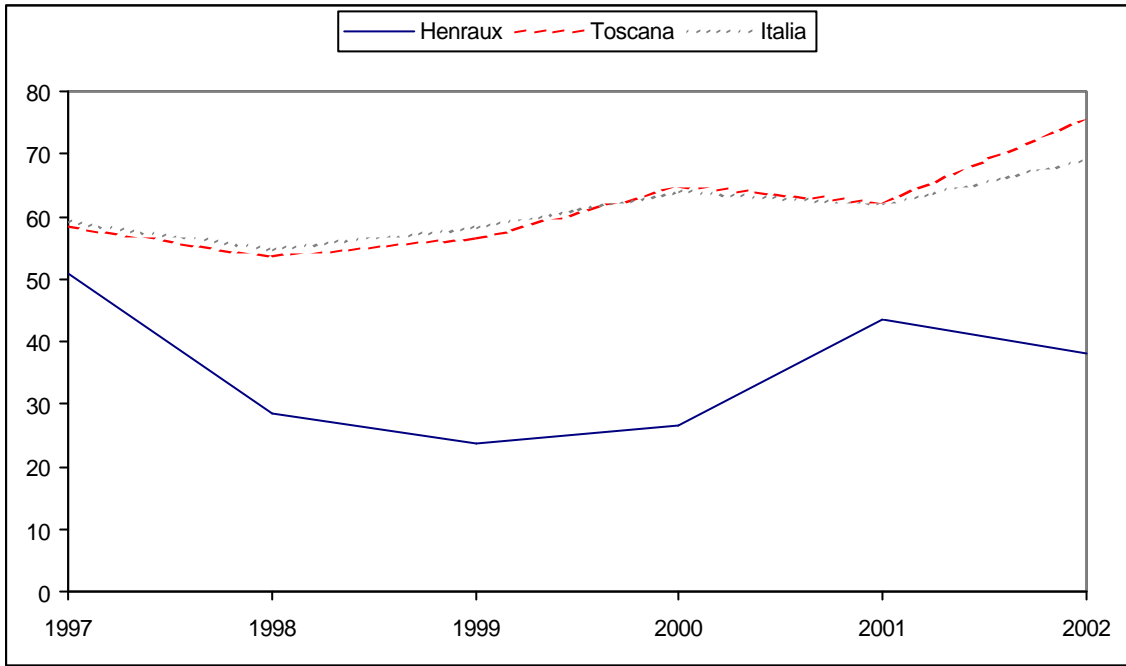
B Settore estrazione pietre



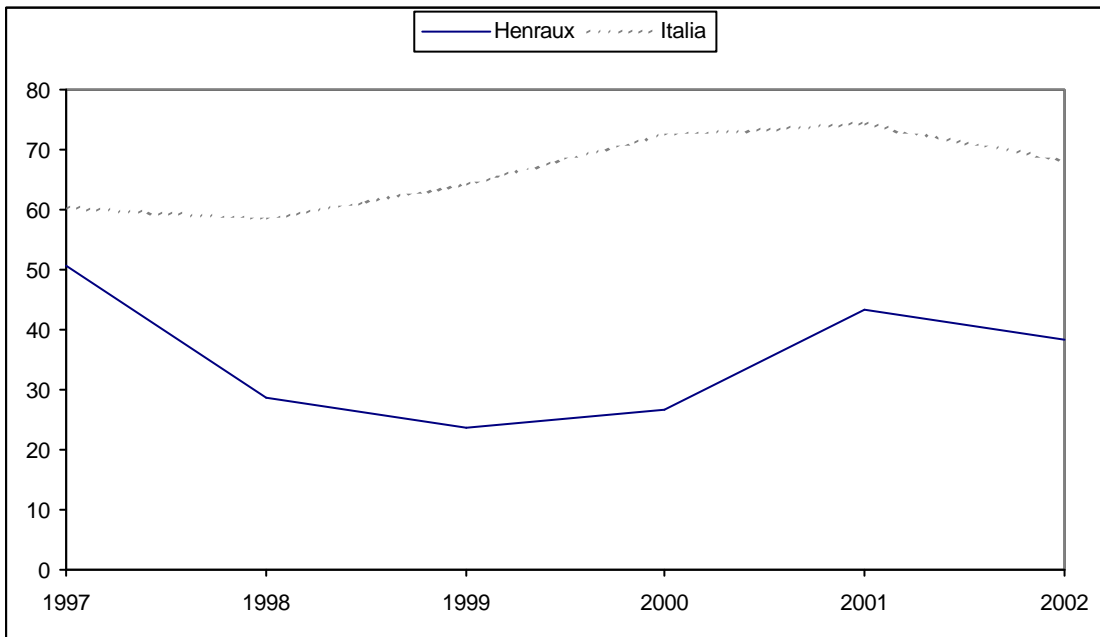
Il valore aggiunto per addetto (Grafico K) non fa che confermare le difficoltà strutturali che nel periodo di riferimento hanno minato la struttura aziendale, con un ampio divario rispetto ai benchmark per entrambe i settori di attività; si consideri che in media tanto nel periodo 1997-2000, quanto nel 2000-2002 l'indicatore si mantiene su un livello pari a circa la metà del valore di quello medio nazionale. Anche in questi casi i dati 2003 e 2004 di Henraux probabilmente non raggiungono le medie, pur avvicinandovisi.

Grafico K. Valore aggiunto per addetto Henraux, Toscana, Italia

A Settore taglio pietre



B Settore estrazione pietre



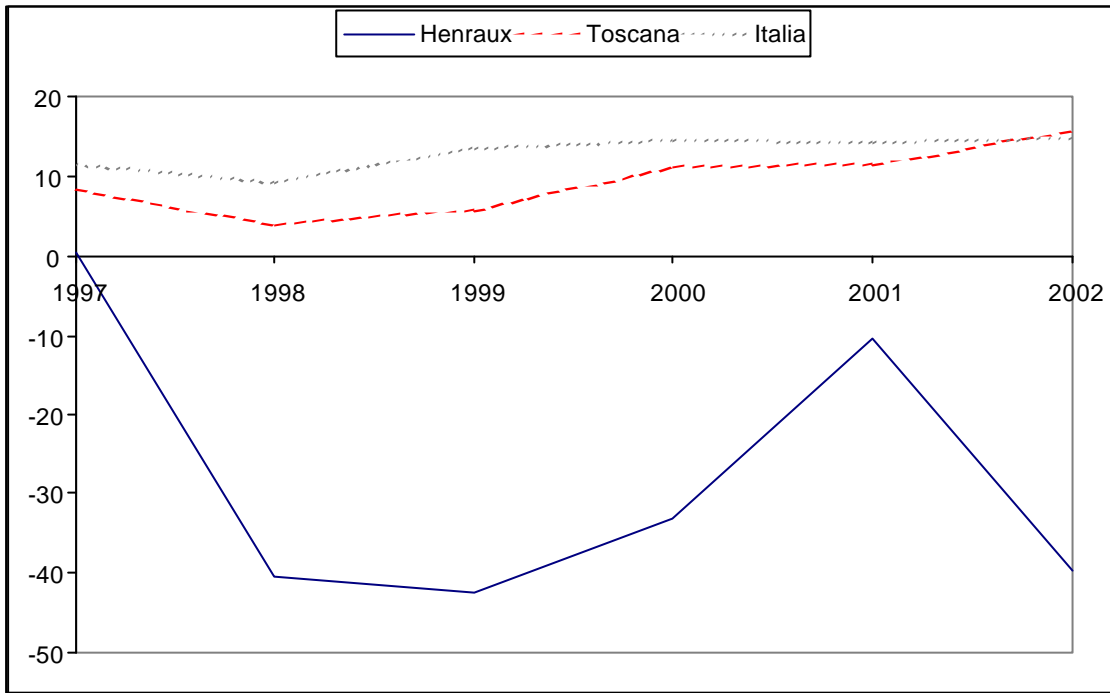
La dinamica della redditività aziendale: tutti e tre gli indicatori impiegati si caratterizzano per performance ampiamente al di sotto dei livelli medi nazionali e regionali. In primo luogo il livello di redditività del capitale proprio (ROE), atto ad indicare la redditività globale, è fortemente al di sotto dei livelli dei benchmark di settore; prescindendo da situazioni di deficit patrimoniale, il segno negativo dell'indicatore è fondamentalmente dipeso dalla perdita di esercizio che ormai dal 1998 caratterizza i bilanci dell'azienda (Grafico L).

La redditività operativa del capitale investito nella gestione caratteristica (ROI) risulta sempre negativa, eccetto che per il 2001; l'andamento tendenzialmente negativo e il forte divario rispetto al benchmark (17,3% nel 2002), indica la quasi inesistenza di un qualsiasi grado di vantaggio competitivo insito nella struttura aziendale dipendente fortemente dal cambio degli assetti aziendali (proprietario ed imprenditoriale), da difficoltà in termini di perdita e di recupero di efficienza e dalle connesse criticità nell'affrontare i mercati, divenuti maggiormente turbolenti e variabili anche per questo comparto (Grafico M).

Anche il grado di redditività delle vendite espresso dal ROS (Return On Sales) risulta negativo, per gli anni esaminati, tranne che per il 2001. Il segno algebrico non positivo dell'indice segnala una completa incapacità dei ricavi operativi a riuscire a coprire i costi della gestione caratteristica; ciò implica che vi sono "aree di costo" che non hanno copertura e che possono essere coperte solo con risorse diverse dai ricavi operativi (Grafico N).

Grafico L. ROE Henraux, Toscana, Italia

A Settore taglio pietre



B Settore estrazione pietre

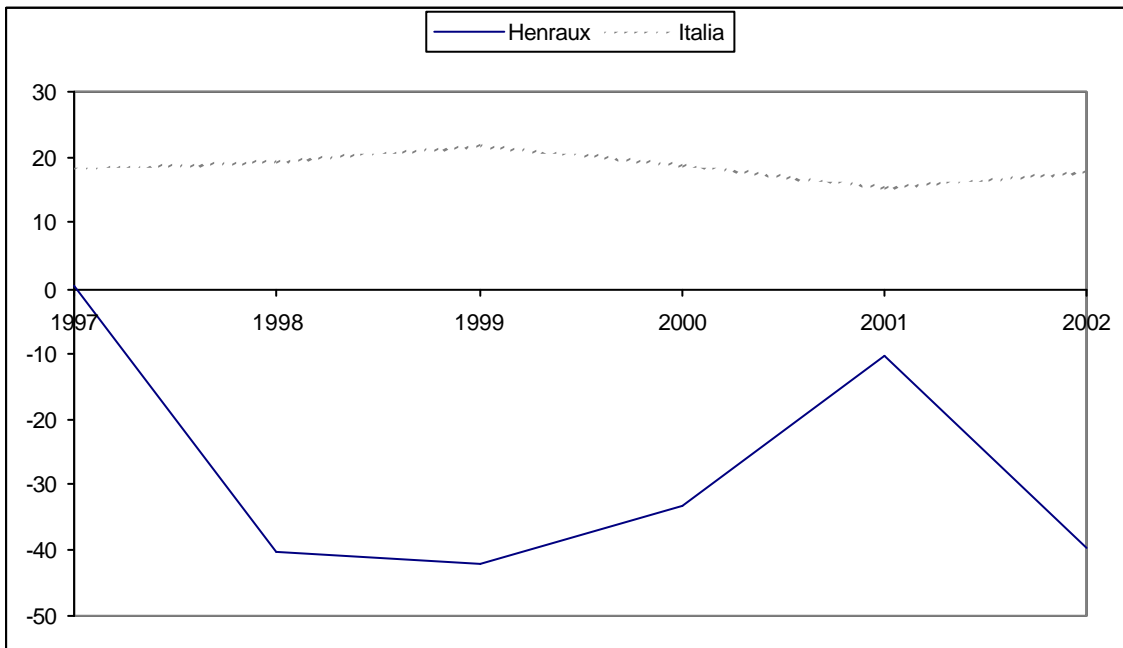
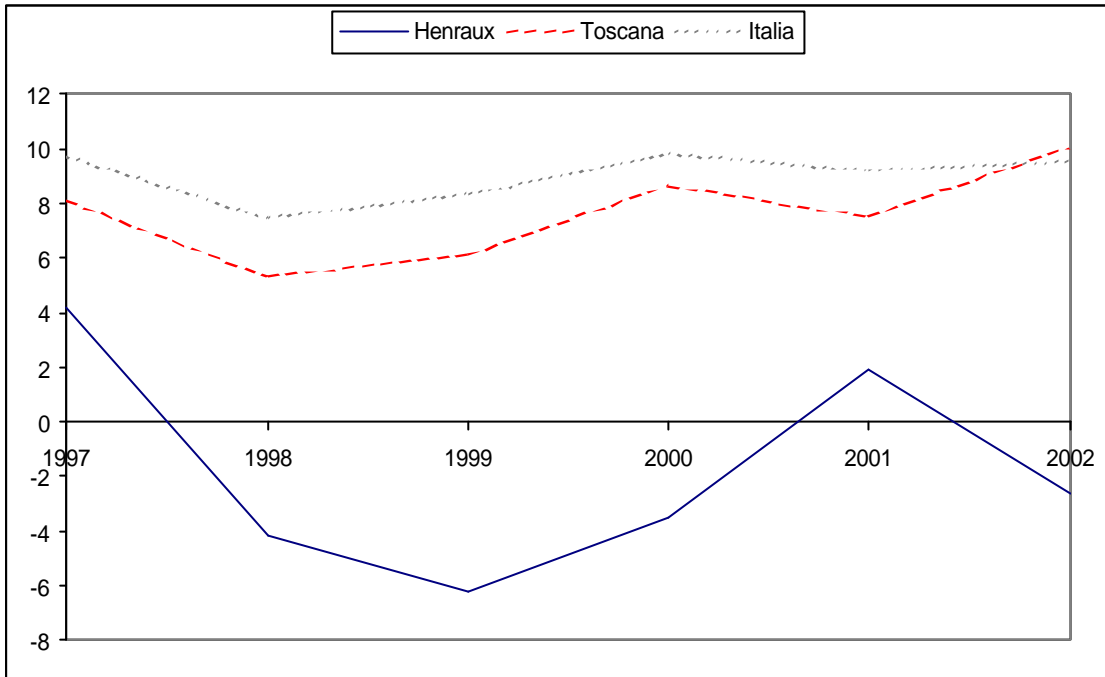


Grafico M. ROI Henraux, Toscana, Italia

A Settore taglio pietre



B Settore estrazione pietre

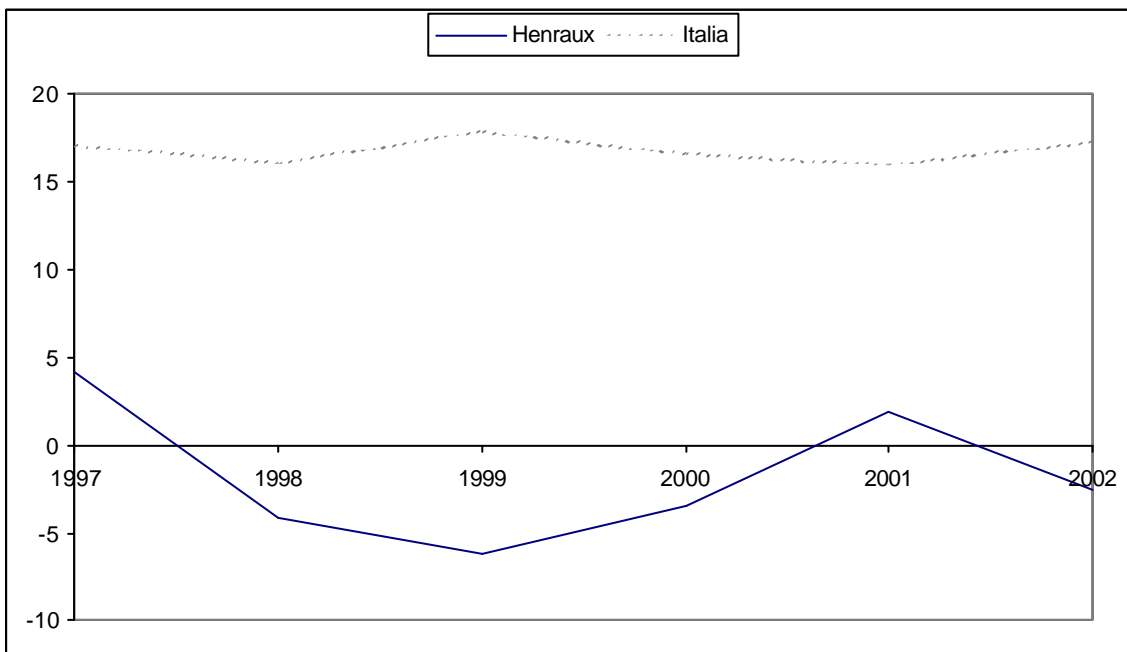
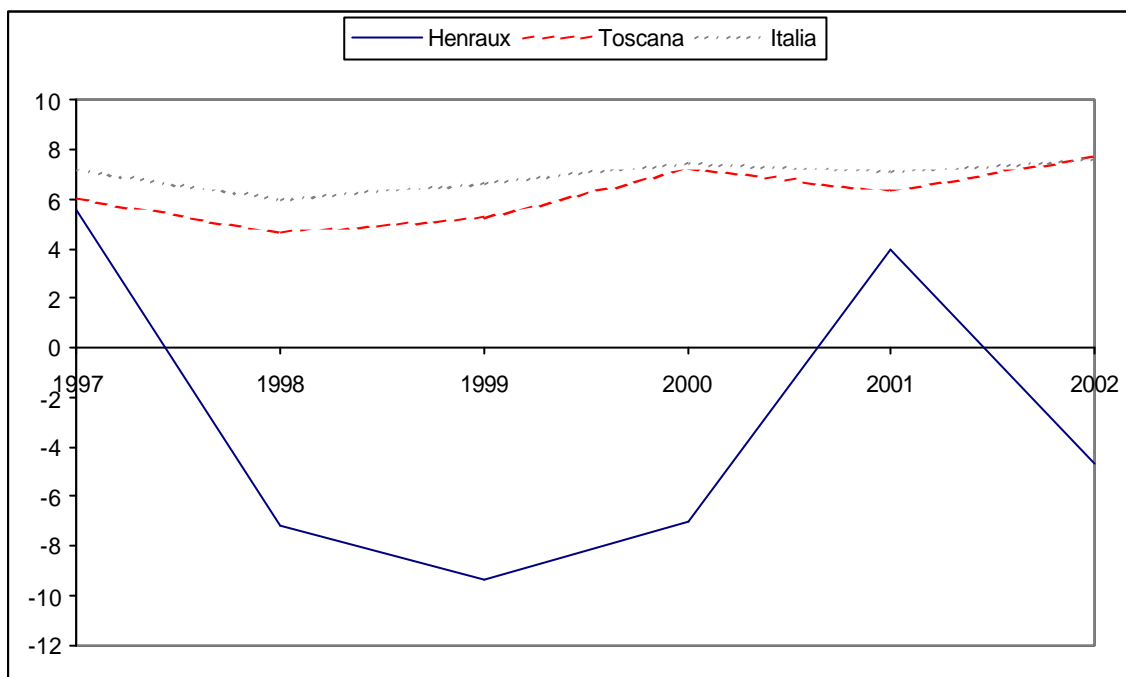
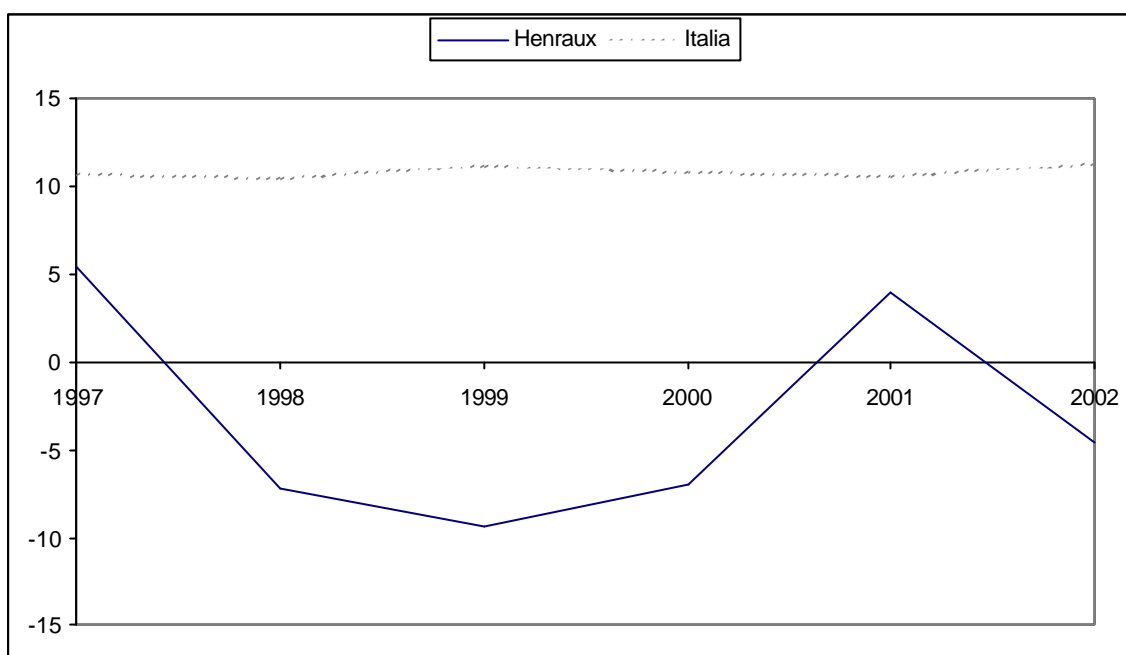


Grafico N. ROS Henraux, Toscana, Italia

A Settore taglio pietre



B Settore estrazione pietre



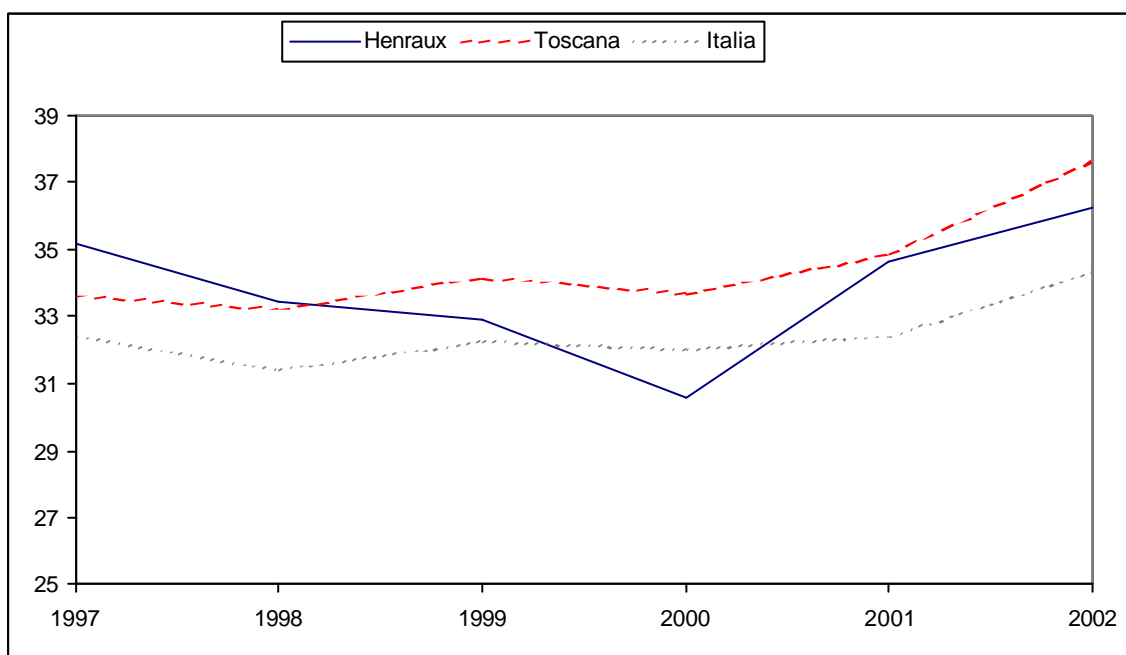
Anche i dati della redditività aziendale di Henraux nel 2003 e 2004 pur tornando (in parte) positivi e avvicinandosi a quelli delle aziende benchmark, non dovrebbero raggiungerli (ricordiamo tuttavia che ci mancano i dati benchmark 2003 e 2004, ma possiamo ipotizzare che non si distacchino molto da quelli degli anni precedenti).

Il costo del lavoro: si tratta dell'unico indicatore, tra quelli esaminati, che si caratterizza per una dinamica tendenzialmente allineata a quella dei benchmark di riferimento; per il settore taglio si rileva un andamento del costo del lavoro per addetto mediamente inferiore al benchmark toscano, ma di poco superiore a quello nazionale, tranne che nel 2000; per l'estrazione pietre a partire dal 1999 l'andamento risulta al di sotto del benchmark nazionale. Presumibilmente il dato del costo del lavoro Henraux nel 2004 sarà inferiore a quello delle aziende di benchmark (di cui ancora non disponiamo), ma questo a causa del vasto ricorso alla cassa integrazione (Grafico O).

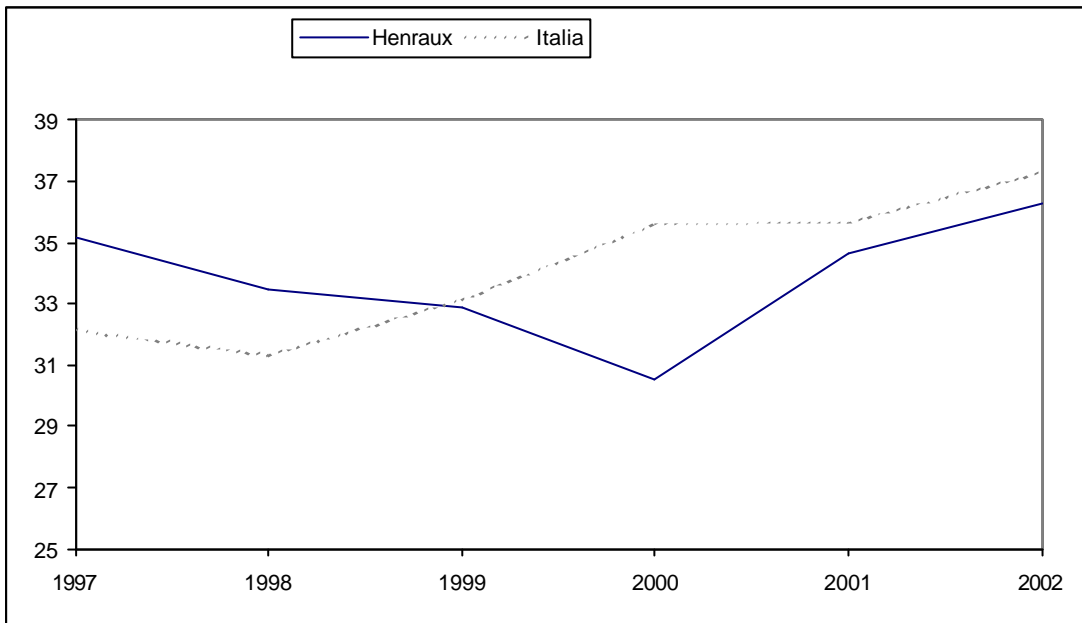
Ciò mostra che, anche se in maniera lieve, la strategia portata avanti negli ultimi anni, volta a ridurre l'impatto dei costi aziendali, ha avuto un maggior impatto sul costo del lavoro, generando tuttavia effetti controversi.

Grafico O. Costo del lavoro per addetto Henraux, Toscana, Italia

A Settore taglio pietre



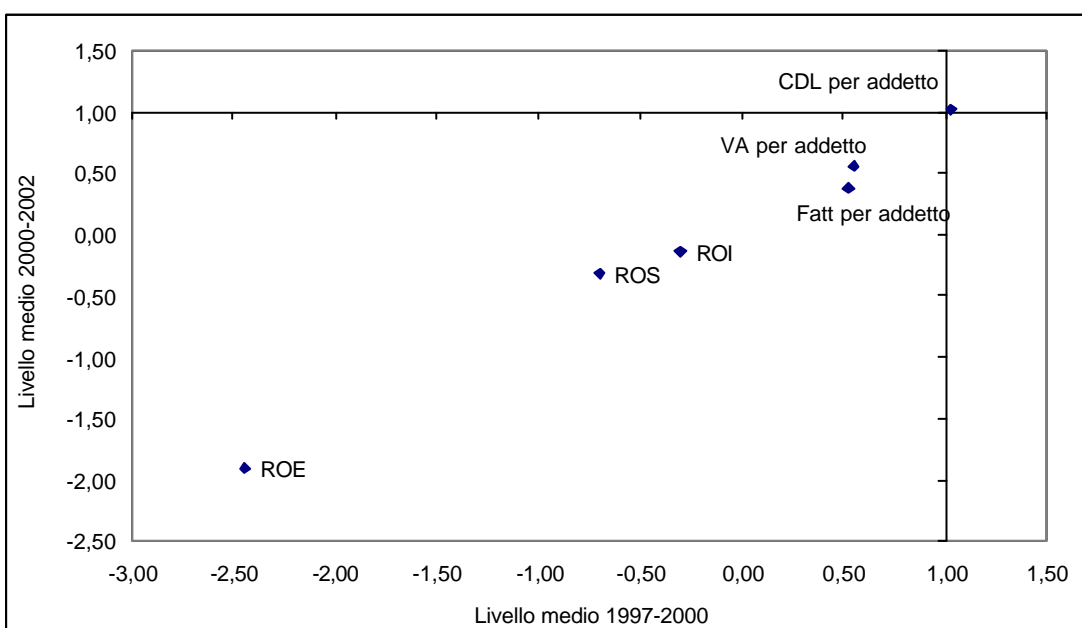
B Settore estrazione pietre



I due grafici successivi (Grafico P e Grafico Q) mostrano i livelli medi degli indicatori passati in rassegna, normalizzati rispetto alla media settoriale italiana (pari ad 1), mettendo a confronto il periodo 1997-2000 con il 2000-2002. Si tratta di valori che confermano le criticità evidenziate poco sopra; solo il costo del lavoro risulta in linea con la media italiana, anche se nell'arco di tempo 2000-2002, si rileva un lieve miglioramento rispetto al precedente periodo preso in considerazione (1997-2002). Il divario rispetto alla media nazionale risulta maggiore per il taglio pietre rispetto all'attività estrattiva.

Grafico P. Livelli medi delle variabili di analisi principali per Henraux, rispetto alla media settoriale italiana pari ad 1

A Settore taglio pietre



B Settore estrazione pietre

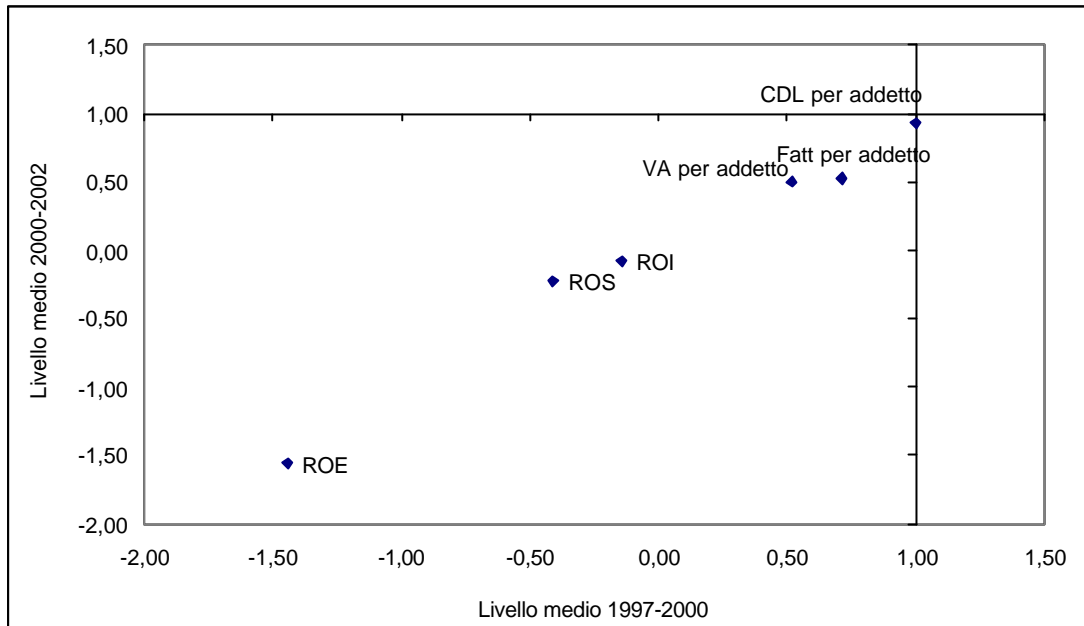
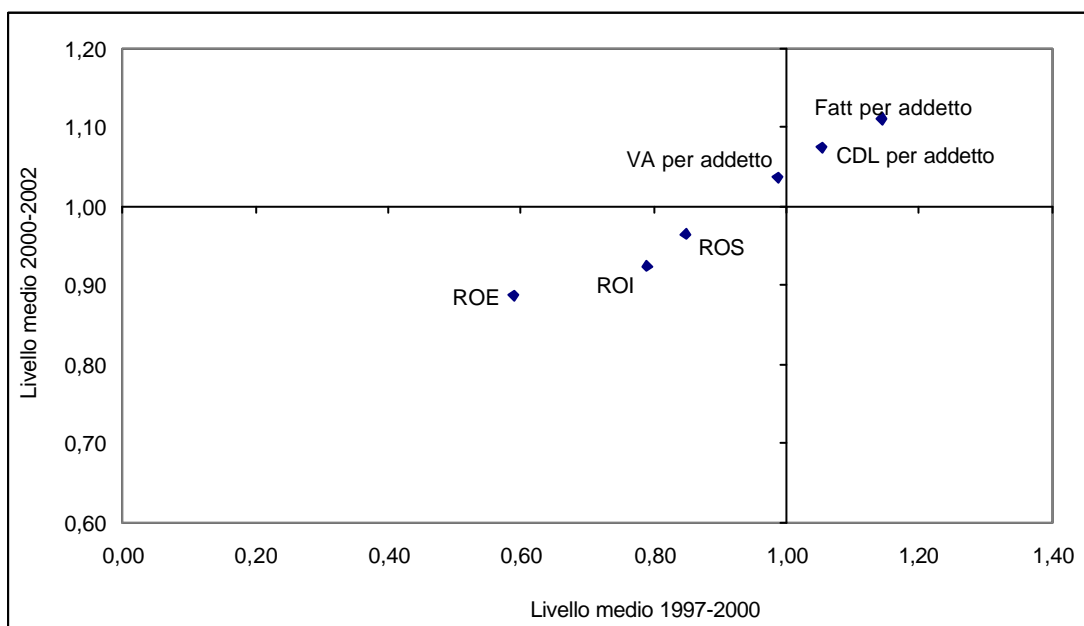


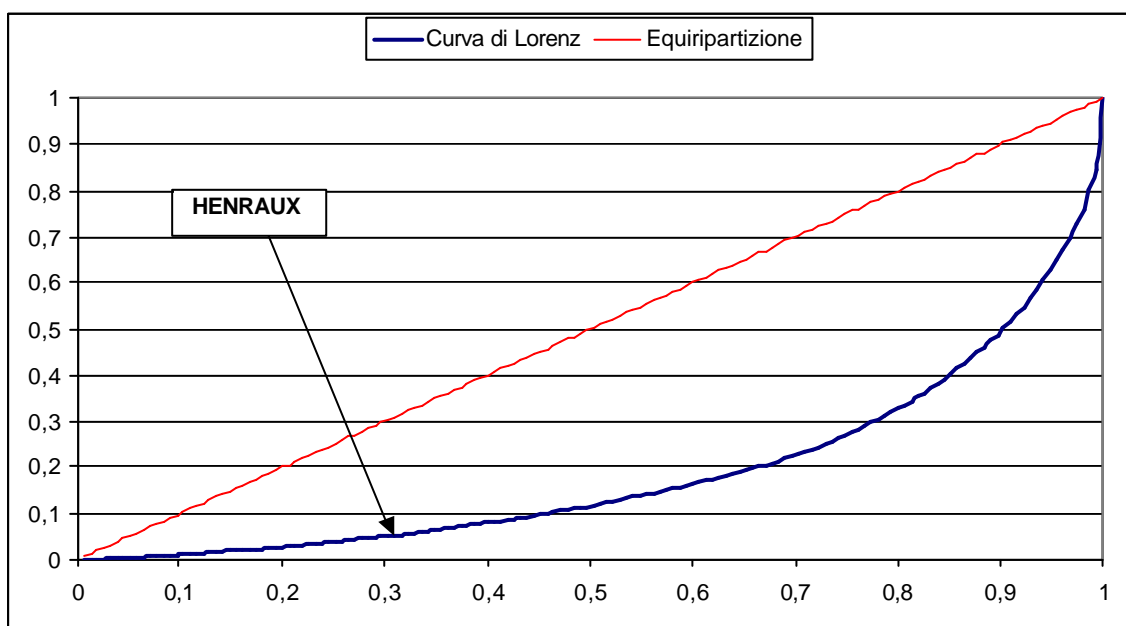
Grafico Q. Livelli medi delle variabili di analisi principali per la Toscana, rispetto alla media settoriale italiana pari ad 1 (setteore taglio pietre)



Considerando il valore aggiunto se andiamo a guardare la sua ripartizione nell'ambito del settore manifatturiero toscano, riferendosi ad un campione di 155 imprese al 2002, Henraux si caratterizza per un basso contributo al livello generale di comparto.

Il Grafico R dispone sulla retta orizzontale le aziende in ordine crescente di grandezza (in termini di valore aggiunto) e sulla retta verticale la percentuale di valore aggiunto delle aziende cumulate a partire dalla più piccola. Il diagramma che abbiamo elaborato esprime il livello di concentrazione del valore aggiunto rispetto alle aziende. Il grafico 10, mostra un posizionamento piuttosto modesto nell'ambito della ripartizione del valore aggiunto regionale manifatturiero, trattandosi di un variabile che non appare tuttavia proprio equamente ripartita tra le varie imprese del campione considerato.

Grafico R. Analisi della concentrazione del valore aggiunto tra le imprese manifatturiere toscane al 2002 e posizionamento di Henraux

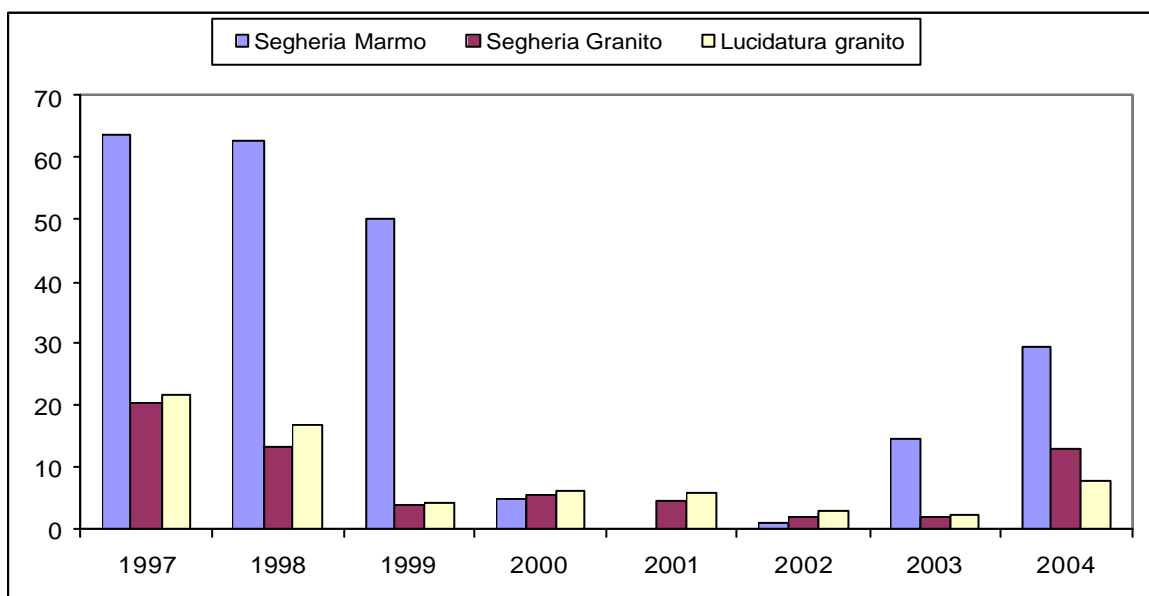


3 Il ruolo dei terzisti nell'ambito del processo di produzione

Nel corso del periodo intercorrente tra il 1997 e il 2004 la quota media dei terzisti per ciascuna attività è andata gradualmente a diminuire (Grafico S):

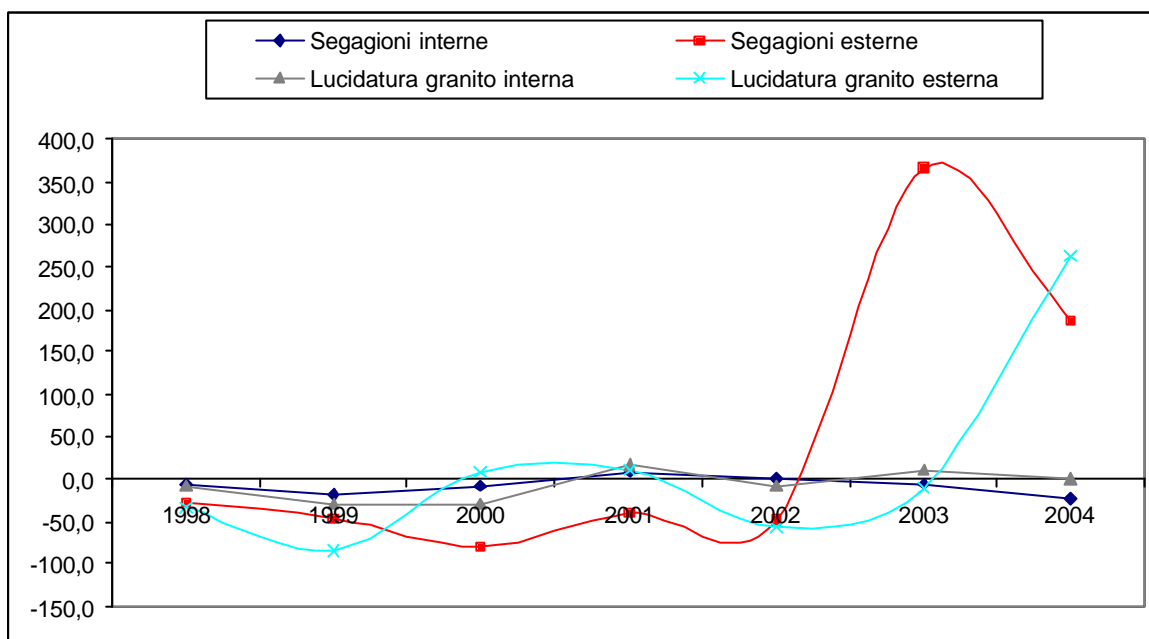
- per il taglio del marmo l'incidenza dei terzisti sulla produzione totale è passata dal 63,7% nel 1997 al 29,4% nel 2004, con un'incidenza media del 28,4%, così come il costo delle attività dei terzisti risulta mediamente superiore rispetto allo svolgimento della produzione all'interno per un ammontare del 12,5%;
- per il taglio del granito i terzisti sono passati da una quota sul prodotto totale del 20,3% al 12,9% con un'incidenza media dell'8%; il costo delle lavorazioni svolte da terzi in questo segmento è risultato mediamente superiore di uno 0,9% rispetto allo svolgimento all'interno denotando in tal guisa una certa coincidenza fra costi interni ed esterni (tale attività in futuro potrebbe essere delegata interamente all'esterno);
- riguardo alla lucidatura del granito occorre precisare che la quota media di incidenza è stata dell'8,6% e nel corso del tempo si è avuto un perdita di peso pari a 13,8 punti percentuali, passando da una quota del 21,8% ad una dell'8%; il costo è risultato essere mediamente superiore per un 3,4%;
- per il marmo al 2004 si rileva un'incidenza dei terzisti sulla produzione complessiva pari ad un 20,7%, essendo per il periodo precedente inesistente l'attività interna (o forse mancano i dati).

Grafico S. Incidenza dei terzisti per tipologia attività



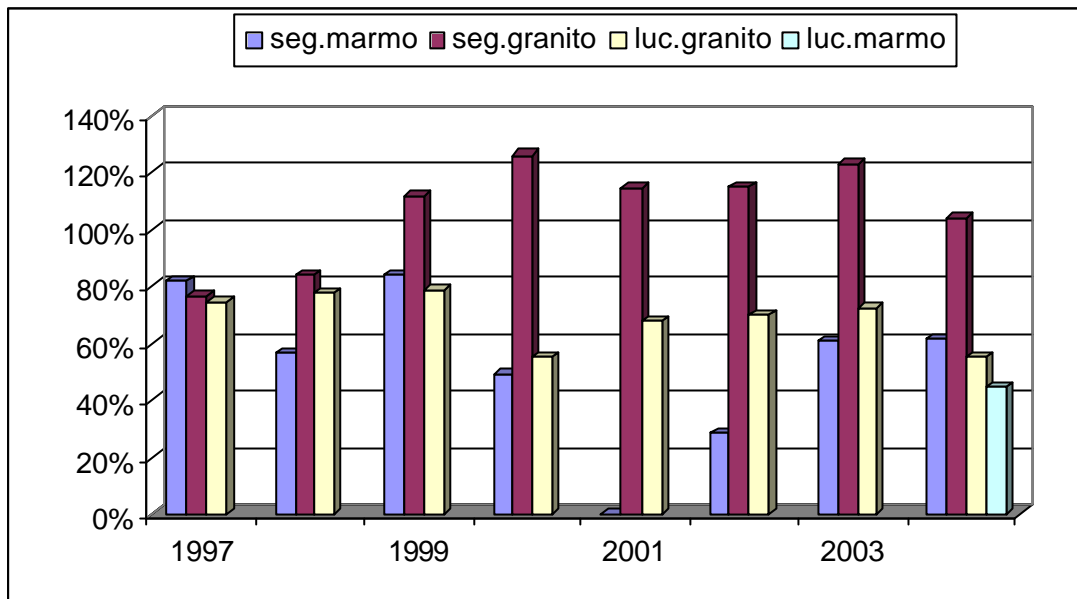
Esaminando l'andamento delle varie attività nel medio periodo notiamo una maggior variabilità per quelle affidate all'esterno negli ultimi tre anni, soprattutto per quanto riguarda le segagioni, risentendo della maggior variabilità che ha caratterizzato il granito. Le segagioni effettuate all'interno diminuiscono mediamente del 7,4% nel corso del periodo considerato, risentendo in tal modo dell'influenza decrescente delle attività di taglio dei blocchi di granito. Contestualmente le segagioni esterne sono aumentate mediamente del 44,4%; allo stesso modo la lucidatura del granito interna è diminuita ad un tasso medio annuo del 6,5%, mentre quella affidata all'esterno è aumentata del 14,1%.

Grafico T. Andamento delle attività nel medio periodo



Il successivo Grafico U indica, sulla base di dati aziendali, il peso dei costi interni in rapporto ai costi di acquisto da terzi. I risultati ottenuti sono significativi, più che rispetto ai dati assoluti (da questo punto di vista occorrerebbe vedere quali e quanti dei costi generali sono stati "spalmati", e come, sui costi delle varie attività) rispetto alle tendenze che evidenziano. Per esempio si vede come, nel corso degli anni, l'attività interna di lucidatura del granito e quella di segheria del marmo divengano più competitive rispetto all'acquisto da terzi, e viceversa come la redditività interna della segheria del granito si sia affievolita nel tempo. Viceversa la lucidatura del marmo, non presente sino al 2004, sembra presentare una buona efficienza se svolta internamente.

Grafico U. Rapporto costi interni/costi esterni



4 Il punto di vista dell'impresa

Quanto riportato in questo paragrafo oltre che derivare dalle nostre valutazioni è anche frutto di un'intervista all'imprenditore e al responsabile delle risorse umane.

Henraux è una delle imprese leader per il comprensorio apuo – versiliese del marmo, fortemente radicata sul territorio, che tuttavia sta uscendo da un periodo di crisi che ha causato un forte dissesto finanziario, minando gravemente l'equilibrio economico aziendale. Molti anni fa' era un'azienda molto solida (“tanto che per la popolazione locale riuscire ad entrare a lavorare alla Henraux era come entrare in banca”); attualmente si trova in una fase di ristrutturazione che sta portando nuova linfa vitale alle attività, considerando anche che il flusso di lavoro è sempre rimasto stabile. In particolare l'avvicendamento al vertice proprietario, avvenuto nella prima metà del 2003, ha determinato un cambiamento di entrambi gli assetti (ovvero proprietario e imprenditoriale); l'attuale amministratore delegato è anche proprietario dell'azienda e ha acquisito Henraux in un momento molto delicato sia per l'impresa che per il settore lapideo. L'azienda è stata rilevata dall'attuale famiglia proprietaria facendovi confluire i capitali della Carli Cavalier Oreste & C. SaS di Carrara, giunta alla terza generazione imprenditoriale, considerando l'attuale proprietario della Henraux.

Il nuovo vertice imprenditoriale ha fornito un contributo determinante per lo sviluppo di una nuova linea di marmi colorati, che ha apportato un contributo di circa il 30% all'incremento del fatturato, riferendosi al 2004. L'apporto di valore è stato generato anche dalle lavorazioni sui nuovi materiali (soprattutto riferendosi alle attività di rifinitura).

Nel prossimo triennio l'azienda è intenzionata a portare avanti la ristrutturazione iniziata nel corso del 2003, volta a consolidarla e a riposizionarla sui mercati esteri, ma soprattutto ad appianare il livello di indebitamento (già peraltro ampiamente ridotto – o meglio consolidato a medio-lungo termine- dopo circa un anno e mezzo di nuova gestione) ereditato dal precedente vertice imprenditoriale.

Sostanzialmente la ristrutturazione mira a rafforzare i seguenti aspetti:

- attività di escavazione sulle cave di proprietà, aumentando contestualmente i giacimenti marmiferi da coltivare al fine di ampliare la varietà dei materiali estratti;
- attività di trasformazione, orientandosi verso la lavorazione di marmi di maggior qualità al fine di un maggior livello di differenziazione e ristrutturando il parco macchine interno, tramite l'inserimento di macchinari a CNC (controllo numerico continuo) per le attività di finitura del prodotto;
- efficienza dei processi interni favorendo l'implementazione del sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), e incentivando l'integrazione (o l'interfaccia) uomo-macchina in tutti i reparti (compresa la produzione);

- attività commerciale, mediante il rafforzamento sul mercato interno, nonché il consolidamento, ma soprattutto l'ampliamento di quello estero (puntando su paesi del Far East e sui paesi arabi).

Il rapporto con l'area locale è da sempre stato importante a partire dalle relazioni instaurate con i fornitori esterni, che come abbiamo visto in precedenza si sono gradualmente ridotti nel tempo⁴; ad essi viene fatto maggior ricorso soprattutto nei momenti di saturazione, con riferimento alle attività di rifinitura. L'indotto di Henraux è articolato su due livelli, con i fornitori di primo livello (che interagiscono direttamente con l'azienda) e quelli di secondo livello (che lavorano per quelli di primo livello). Considerando i primi in tutto possiamo contare 10 imprese che occupano circa 40 addetti; riferendosi anche ai secondi si arriva ad un totale di circa 30 imprese che impiegano circa 150-200 addetti. Sarà proprio l'area del comprensorio del marmo, che vanta una lunga tradizione in termini di sedimentazione di competenze e di humus imprenditoriale, che potrebbe influire positivamente sul rilancio delle attività.

Tuttavia l'azienda sottolinea una certa difficoltà di reperimento della manodopera, riferendosi alle generazioni più giovani; questo perché i giovani sono poco motivati a lavorare nell'industria, in quanto hanno una percezione negativa in termini di qualità del lavoro, di remunerazione e di opportunità di carriera. Ciò li spinge a cercare lavoro nell'ambito delle attività turistiche presenti sulla costa; non si tratta di una criticità che riguarda direttamente l'azienda, visto che trovandosi in Cassa Integrazione le assunzioni sono bloccate, ma sicuramente la interessa da vicino, visto che per l'area locale la disaffezione verso il lavoro a carattere industriale genererà problemi in termini di riproduzione del capitale umano e delle competenze, vitali per la sopravvivenza di molte aziende (non solo di Henraux, quando riprenderà ad assumere).

Considerando le criticità, sono emersi alcuni fattori che hanno influito in maniera non indifferente sulla crisi dell'impresa oltre che del settore:

- la sopravvalutazione dell'Euro sul Dollaro, la quale ha determinato pesanti effetti negativi sulle esportazioni dell'azienda; a tal fine sarebbero auspicabili, da parte del governo locale e nazionale, politiche di sviluppo di stampo promozionale maggiormente solide.
- La nuova proprietà ha creduto fin dall'inizio nelle possibilità dell'azienda favorendo un notevole apporto di capitale sociale e di investimenti produttivi; tuttavia la concorrenza dei paesi emergenti, soprattutto Cina, India e Brasile, è molto forte e difficilmente contrastabile. In precedenza dai paesi prima menzionati (in particolare Brasile e India) le imprese del distretto lapideo toscano si approvvigionavano di materia prima, provvedendo a lavorare i materiali e ad esportarne i semilavorati; ora invece si è avuto un cambiamento delle "regole del gioco", in quanto questi paesi

⁴ Ciò è avvenuto a causa delle difficoltà attraversate dall'azienda che in prima istanza si sono "riversate" proprio sulla rete di fornitori locali dislocati lungo la catena produttiva aziendale.

esportano direttamente le materie prime (sostanzialmente granito) e i semilavorati a totale detrimento delle imprese del comprensorio, influenzando negativamente sulla creazione di valore dell'area.

- L'aumento della pressione competitiva internazionale ha fortemente eroso le quote di mercato delle imprese del comprensorio e in particolare di Henraux; a tal fine è opportuno che l'azienda divenga maggiormente flessibile e competitiva, onde consentire un recupero della quota di mercato erosa dalla concorrenza estera.
- L'esistenza di un vincolo ambientale alla possibilità di sfruttare ulteriormente una cava di proprietà, in quanto le autorità pubbliche allo stato attuale non intendono rilasciare le concessioni amministrative atte ad autorizzare l'estrazione; l'ottenimento delle necessarie concessioni per lo sfruttamento del giacimento di proprietà è fortemente strategico.

Una ulteriore criticità riguarda l'esistenza di un certo grado di resistenza al cambiamento e all'innovazione da parte dei dipendenti più anziani (soprattutto quelli addetti alla produzione), che sono i depositari delle competenze e del saper fare, sia per quanto riguarda l'introduzione di nuovi macchinari, sia riguardo all'implementazione di nuovi strumenti informatici per la gestione integrata di tutte le aree aziendali. La resistenza al cambiamento rischia di portare a perdite di efficienza nel ciclo produttivo, che a loro volta si riverberano sul calo della produttività del lavoro (come di fatto è avvenuto nell'ultimo anno con un -13,3%), anche se questo dato è dovuto anche a fattori di mercato e alle ridotte possibilità di sfruttamento delle cave.

In tal senso sarebbe auspicabile da parte dei lavoratori uno sforzo che si orienti verso una maggiore capacità di integrarsi e di interagire con i nuovi strumenti sia hardware (i macchinari a CNC) che software (il sistema ERP). L'innovazione di processo ed organizzativa è finalizzata ad una migliore efficienza e ad un miglior coordinamento interni al fine di pervenire ad un appiattimento delle linee gerarchiche interne, creando gruppi di lavoro coordinati da project manager e da service manager, i quali avranno un alto livello di autonomia al fine di assicurare una maggior flessibilità e adattabilità alle mutevoli circostanze che potrà generare il mercato.

Se l'azienda nel breve periodo reagirà bene alla ristrutturazione e se il mercato risponderà positivamente, allora si potrà anche tornare a parlare di una ripresa delle assunzioni (attualmente bloccate, considerando il peso della Cassa Integrazione). Spiragli positivi ci sono e cominciano già ad intravedersi, per esempio nel bilancio 2004 il vertice imprenditoriale ha cercato di migliorare l'economicità della gestione influenzando positivamente sul miglioramento dell'equilibrio economico, che è quello che conta nel medio - lungo periodo per rilanciare la solidità strutturale dell'azienda

5 Un tentativo di valutazione strategica

La situazione di mercato alquanto avversa ha portato l'impresa ad adottare una strategia difensiva fortemente orientata al contenimento dei costi.

Tra il 1999 e il 2003 i costi medi per addetto sono cresciuti contestualmente all'aumento della produttività media per addetto e al salario medio per addetto; tuttavia il confronto con il benchmark di settore nazionale e regionale ha mostrato un totale disallineamento rispetto ai principali indicatori di riferimento, riferendosi comunque ad un arco temporale che si ferma al 2002.

Attualmente il vantaggio di costo per Henraux appare come base quasi esclusiva del vantaggio sulla concorrenza, ciò è sicuramente connesso anche alle caratteristiche intrinseche al settore marmoreo-lapideo, oltre che a specificità e a necessità aziendali. L'efficienza di costo all'interno del settore in cui opera l'impresa può essere un'arma a doppio taglio; questo perchè trattandosi di un settore maturo, il lapideo tende ad essere ormai fortemente esposto agli attacchi dei concorrenti operanti in paesi a basso costo di manodopera considerando che per le specificità intrinseche del settore stesso la concorrenza sul prezzo è ormai molto forte.

Una fonte di vantaggio di costo di cui potrebbe beneficiare un'impresa come Henraux riguarda il cercare di avvantaggiarsi degli effetti derivanti dalla "curva di esperienza", di cui si discute in appendice. In teoria l'effetto dell'esperienza accumulata nell'organizzazione di impresa dovrebbe far sì che il costo di unitario del valore aggiunto del prodotto dovrebbe ridursi (almeno del 20 - 30%) al raddoppiare della produzione cumulata nell'unità di tempo. Per poter valutare adeguatamente l'effetto "esperienza" occorrerebbe avere dati che si estendono su un arco temporale trentennale, attualmente non disponibili.⁵ Pur elaborata in contesti settoriali differenti, su aziende con una forte continuità organizzativa nel tempo e su lunghi periodi di dati disponibili, la nostra esercitazione sull'effetto esperienza può costituire un modo di verificare e controllare la relazione fra volumi di produzione e costi unitari della produzione scomposti fra fasi. Come si vedrà per la maggior parte della attività dell'azienda si verifica una diminuzione nel tempo dei costi unitari (sia di estrazione che di lavorazione) soprattutto in occasione dei momenti di maggiore espansione dell'attività, il che potrebbe stare a dimostrare le potenzialità di una strategia espansiva (che nella realtà è ovviamente vincolata da numerosi fattori anche amministrativi e regolativi).

⁵ Le implicazioni strategiche derivanti dall'analisi della curva di esperienza riguardano la possibilità di aumentare il volume di produzione cumulata ad un ritmo maggiore rispetto a quello dei concorrenti al fine di determinare un sistematico e rapido abbassamento dei costi; in un'arena di mercato, secondo questa logica, chi riesce a spuntarla è l'impresa che più rapidamente riuscirà ad abbassare i prezzi in linea con quello dei costi, arrivando così ad erodere il margine di profitto dei diretti concorrenti. L'evidenza empirica (BCG, 1973; Fuller C. B., 1983) ha mostrato che in molte imprese industriali una tale strategia ha portato ad un ampliamento della quota di mercato, insieme anche alla possibilità di espansione della gamma dei prodotti e all'estensione delle attività sui mercati internazionali, piuttosto che restringere le vendite al mercato nazionale.

Altre fonti del vantaggio di costo caratterizzanti un settore maturo sono rappresentate dalle economie di scala, dalla disponibilità di accedere a fattori di produzione a basso costo e da livelli elevati di efficienza operativa. Quest'ultima fonte non è di semplice valutazione ma si connota per una maggiore efficacia in quei contesti produttivi in cui le economie di scala rivestono un'importanza limitata o perlomeno non strategica; sull'efficienza operativa influiscono grandemente non solo l'abbassamento dei costi generali, ma anche una oculata regolazione del capitale circolante ed un efficace impiego degli addetti alla produzione.

6 Alcune considerazioni finali

Nella conclusione di questo lavoro intendiamo focalizzare l'attenzione sulle strategie per il futuro e sulle criticità che potranno limitare lo sviluppo dell'azienda. Nella successiva Figura 1 abbiamo voluto riportare in uno schema di sintesi, come conclusione, i principali punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità riguardanti Henraux e il sistema locale in cui è inserita. Ciò rappresenta una *SWOT analysis (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats)*, che serve a confrontare i principali fattori e cambiamenti ambientali con i punti di forza e di debolezza dell'azienda in questione. Sostanzialmente si tratta di una semplice schematizzazione di quanto discusso in questo lavoro. A nostro parere è utile per sintetizzare la situazione descritta e introdurre qualche ipotesi sulle strategie più opportune.

In Figura 1 il rapporto con le banche è stato riportato come punto di forza, tuttavia si presta ad una lettura biunivoca: attualmente è un punto di forza se si considera l'apporto di capitale e l'effetto generato, in termini di compressione del livello di indebitamento, dalla nuova proprietà; potrebbe rappresentare un punto di debolezza se si considera il debito accumulato dal precedente vertice imprenditoriale e le conseguenti difficoltà di copertura, oltre al peso costante degli oneri finanziari.

Nei riguardi delle istituzioni pubbliche il rapporto non viene percepito in termini positivi perché nel corso della gestione della crisi aziendale, che ha comportato anche la CIG, non vi è stato da parte loro alcun interesse a relazionarsi con l'azienda.

Riferendosi alle opportunità, possiamo dire che dal punto di vista strategico l'innovazione di processo costituisce un fattore cardine per il rilancio dell'efficienza dei processi di lavoro interni uomo – macchina, riferendosi ai macchinari a CNC e al sistema ERP.

Anche lo sviluppo delle attività commerciali potrà avere un peso non indifferente, considerando che il nuovo vertice imprenditoriale le ha potenziate notevolmente (visto che sono state lasciate piuttosto scoperte dalla precedente gestione). È necessario ridurre la distanza nei confronti dei clienti e in questo senso l'azienda sta implementando strategie che privilegiano un approccio di tipo relazionale aumentando la frequenza delle visite presso i clienti, anche quelli più lontani (negli Emirati Arabi per esempio); in tal senso sono state attivate alleanze strategiche con due aziende locali al fine di rafforzare la rete commerciale in Medio Oriente.

Una ulteriore opportunità che costituisce, anche una fonte di vantaggio di costo e di cui potrebbe beneficiare un'impresa come Henraux riguarda il cercare di avvantaggiarsi degli effetti derivanti dalla "curva di esperienza"; come vedremo in appendice nell'azienda tale effetto è ben presente in riferimento alle attività di lavorazione del marmo.

Una gestione aziendale maggiormente improntata all'efficienza richiederebbe la collaborazione dei lavoratori a tutti i livelli, i quali rappresentano importanti attori per una migliore resa delle innovazioni di processo. In tal senso ai lavoratori (in particolare gli

addetti alla produzione) sarebbe richiesta una maggiore autonomia sul lavoro (in termini di capacità relazionali, decisionali, comunicative e adattive), necessaria al consolidamento e allo sviluppo dell'impresa. Tuttavia per avere il giusto mix di capitale e lavoro in grado di affrontare la sfida competitiva è anche necessario che si attui uno scambio fra qualità del lavoro e partecipazione all'impresa, a partire dall'esistenza di un lavoro di qualità, valorizzato e sostenuto dall'impresa, in modo tale da attuare una reciproca cooperazione (fra impresa e lavoratori).

Un miglioramento dei livelli di efficienza influirebbe in maniera positiva sulla ripresa della produttività del lavoro. L'impegno primario sarà quello di concentrarsi sul rilancio delle attività produttive e commerciali.

Henraux ha alle spalle una storia di grande impresa, e può fruire dell'innesto di capacità imprenditoriali diversificate. Tuttavia rischia di continuare di essere sovra-dimensionata, e quindi di soffrire di sistematici svantaggi di costo rispetto alle PMI dello stesso settore. La valorizzazione delle funzioni aziendali pregiate, anzitutto di commercializzazione, di capacità di coordinamento del processo produttivo e di progettazione, incrementando i volumi lavorati e commerciati di prodotto, può consentire all'impresa di allocare in maniera più efficiente le risorse interne, ricorrendo in maniera sistematica e più razionale all'apporto del sistema distrettuale circostante. Ciò in qualche modo richiede anche la ripresa dell'accumulazione di capitale, e l'effettuazione di nuovi investimenti, e forse anche l'afflusso di ulteriori mezzi propri, anche per abbattere l'ancora elevato costo dell'indebitamento che continua a pesare sulle stesse capacità espansive dell'impresa.

In definitiva dai dati e dai grafici riportati in precedenza abbiamo individuato un'impresa fortemente "sotto stress", ma che non è proprio sulla via del tramonto, soprattutto se internamente è rinvenibile una volontà al riorientamento delle attività verso pattern di sviluppo che portino verso una maggiore efficienza operativa, a partire anche da un attento e preciso esame della situazione passata e attuale (con particolare riferimento alla valutazione dell'effetto esperienza e all'esistenza di economie di scala). Tutto ciò dovrebbe essere accompagnato da una rifocalizzazione su segmenti di mercato a maggior redditività, tali da caratterizzarsi per livelli di prezzo e di qualità maggiormente elevati, dirigendo così l'impresa verso margini di profitto più elevati a capacità produttiva invariata (ovvero senza che essa aumenti).

Figura 1. Schema SWOT per Henraux

Punti di Forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapporti con le banche ▪ Immagine del territorio ▪ Appartenenza ad un'area di apprezzata tradizione qualitativa ▪ Vicinanza a fornitori ▪ Offerta locale di abilità e saper fare nelle lavorazioni ▪ Capacità di commercializzazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficoltà nel reperire la manodopera (giovani in particolare) ▪ Disponibilità alla collaborazione degli operatori locali ▪ Incentivi e azione degli enti locali e regionali ▪ Rapporto con istituti e centri di formazione ▪ Offerta locale di servizi avanzati alle imprese ▪ Peso elevato degli oneri finanziari ▪ Costi interni elevati rispetto alle Pmi
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduzione di innovazioni di processo al fine del miglioramento dell'efficienza interna ▪ Sviluppo di un clima maggiormente partecipativo all'interno dell'azienda ▪ Orientamento verso la lavorazione di marmi di maggior qualità ▪ Sviluppo della rete commerciale ▪ Incremento dei giacimenti marmiferi da coltivare ▪ Appartenenza ad un'area di apprezzata tradizione qualitativa ▪ Valorizzazione dell'effetto esperienza ▪ Capacità di gestire l'intera filiera del marmo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapporto Euro/Dollaro ▪ Concorrenza crescente dei paesi in via di sviluppo (Brasile e India in particolare) ▪ Incremento della pressione competitiva internazionale ▪ Limiti amministrativi allo sfruttamento di cave di proprietà ▪ Grado di resistenza interno (dipendenti anziani) all'innovazione di processo ▪ Insufficiente ammodernamento e accumulazione degli impianti e macchinario

Appendice - Henraux: esiste l'effetto esperienza?

La curva di esperienza costituisce un concetto di rilievo per l'analisi dei costi e l'individuazione delle relative strategie aziendali. Rappresenta un tentativo di generalizzare le *economie di apprendimento*⁶ spiegato e dimostrato dalle prime analisi del Boston Consulting Group per riuscire a spiegare la variazione dei costi al crescere del volume di produzione cumulata.

Studi condotti su vari settori industriali e non (aerospaziale, alimentare, assicurazioni, servizi telefonici, etc.) hanno mostrato l'esistenza di una relazione regolare tra costi e prezzi in funzione dell'aumento del volume di produzione cumulata. In particolare la legge dell'*effetto esperienza* precisa che:

il costo unitario del valore aggiunto di un prodotto standardizzato si riduce (secondo una costante compresa tra il 20 e il 30%) al raddoppiare della produzione cumulata nell'unità di tempo.

Il costo unitario del valore aggiunto corrisponde al costo unitario di produzione meno il costo dei componenti e dei materiali di cui l'impresa si approvvigiona dall'esterno per unità di produzione. Comunque se l'impatto dei costi dei fornitori è scarso o si riduce fortemente, allora il costo unitario del valore aggiunto tende ad avere un andamento simile a quello del costo unitario (assumendo un'incidenza costante).

Se si dispone dei dati necessari la costruzione di una curva di esperienza non è complessa; i costi, espressi a prezzi costanti (per depurarli dagli effetti dell'inflazione) vengono posti sull'asse delle ordinate, mentre i dati relativi al volume cumulato di produzione sono posizionati sull'asse delle ascisse.

Di seguito presenteremo un'esposizione delle curve di esperienza stimate per Henraux relativamente al periodo 1997 – 2003, per le seguenti attività:

- estrazione (cave cervaiole e buca);
- segheria marmo;
- segheria granito;
- lucidatura granito.

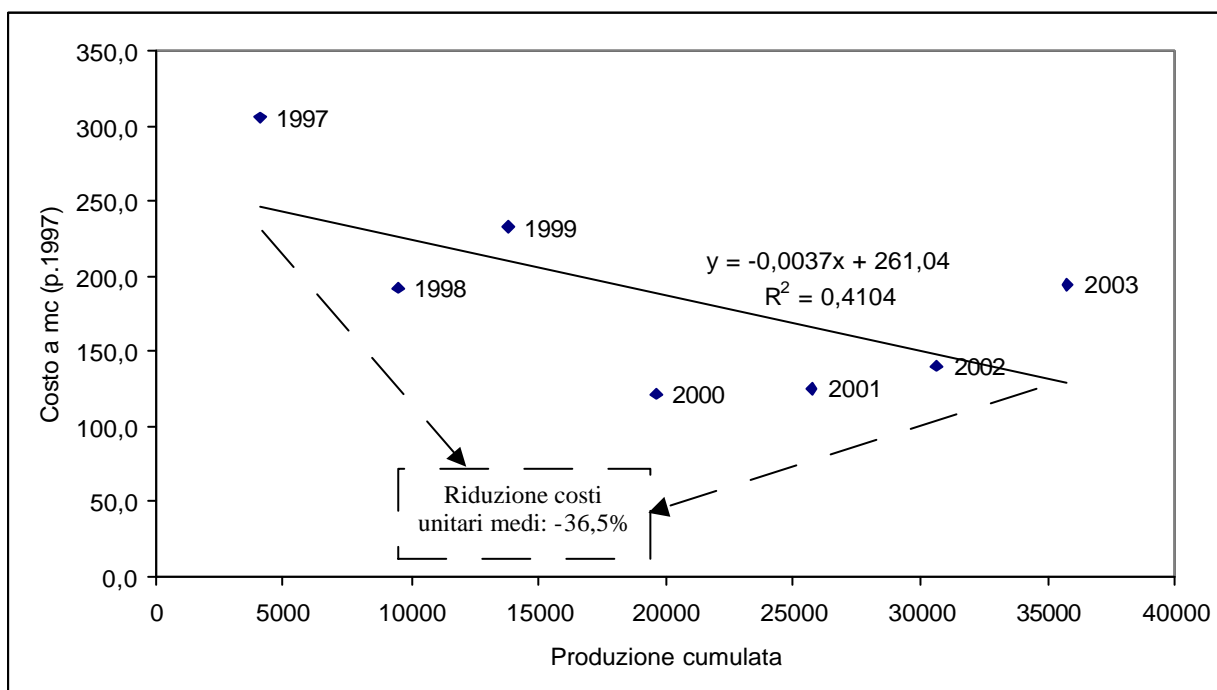
I dati di riferimento derivano direttamente dalla contabilità industriale, i costi sono stati espressi a prezzi 1997; in particolare i dati presentati in questo paragrafo fanno riferimento all'andamento dell'attività aziendale interna, ai fini di una corretta valutazione dell'effetto esperienza, escludendo il peso dei contoterzisti che lavorano per l'azienda e di cui parleremo più avanti in termini di incidenza sui livelli di produzione.

⁶ Per economie di apprendimento si riferisce alla ripetizione delle mansioni la quale diminuisce i costi, tramite la diminuzione del tempo necessario per svolgere lavori specifici, arrivando a ridurre lo spreco ed eventuali difetti e migliorando il coordinamento dei lavori. La base è rappresentata dal *learnig by doing* e dal *learning by using*, ovvero dall'imparare facendo e usando. Tuttavia gli effetti dell'apprendimento sono il risultato di molteplici fattori quali: addestramento formale sul lavoro; coordinamento efficiente; incentivi efficaci; ruolo efficace delle contrattazione aziendale e degli accordi sindacali; consolidamento e perfezionamento di *routine organizzative*.

Da notare che non è stata riportata la lucidatura del marmo in quanto trattasi di attività interamente affidata all'esterno nel corso del periodo di riferimento; tuttavia nel 2004 tale attività è stata quasi interamente portata all'interno (circa l'80%).

Il primo grafico riguarda la stima dell'effetto esperienza per l'attività estrattiva; si nota un andamento tendenzialmente decrescente con una diminuzione del costo unitario (a prezzi costanti) per mc estratto del 36,5%, rispetto ad un aumento della produzione del 21,7%. Tuttavia l'elasticità media del costo unitario rispetto all'output è pari a $-0,3$: ciò implica che per ogni aumento dell'output di un punto percentuale il costo unitario dovrebbe diminuire di 0,3 punti percentuali. Tale andamento risente soprattutto di riduzioni di costo operate a priori, considerando l'aumento dei costi unitari non indifferente per gli ultimi due anni, pari rispettivamente a un +11,9 nel 2002 e a un +38,4 nel 2003; si tratta di valori che hanno influito sullo schiacciamento del coefficiente medio di elasticità, nonostante il tasso di crescita medio annuo dei costi unitari sia stato pari ad un $-1,8\%$. Minore è il livello dell'elasticità media del costo unitario rispetto alla produzione cumulata, essendo pari a $-0,04$ (tabella 2). Si può dire che in tal caso, nonostante le difficoltà amministrative legate allo sfruttamento ulteriore di alcuni giacimenti di proprietà esiste un certo effetto esperienza anche se di lieve entità.

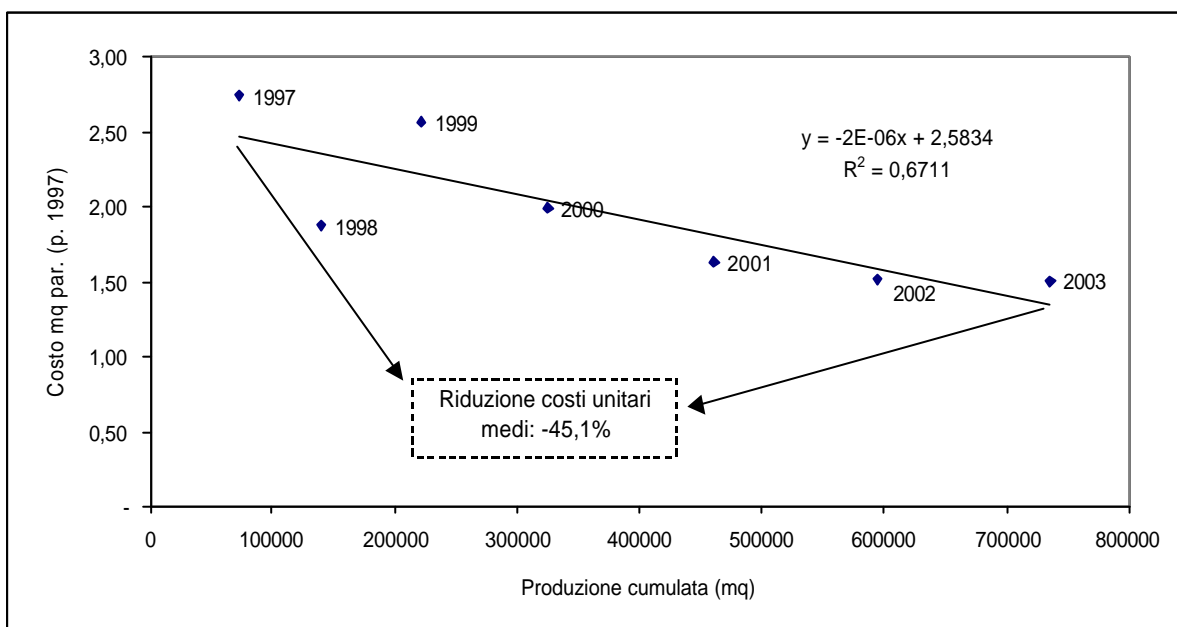
Grafico A. Stima curva di esperienza per l'attività di estrazione



Riguardo all'attività di taglio del marmo, la curva di esperienza risulta maggiormente schiacciata verso il basso rispetto alla precedente (grafico B). Tale effetto è la risultante dell'aumento della produzione annuale che si connette ad un conseguente decremento dei costi; in particolare risulta una variazione media annua dei costi unitari a prezzi costanti

pari ad un $-7,2\%$, in corrispondenza di una variazione media annua della produzione del $+12,7\%$. A ciò si connette una elasticità media pari a $-0,6$ la quale implica una diminuzione dei costi unitari di 0,6 punti percentuali per ogni punto di crescita dell'output. In ogni caso l'associazione tra il livello cumulato della produzione aggregata e i costi unitari è elevata e fortemente negativa (come testimoniato dal segno negativo del coefficiente di regressione e dal valore elevato assunto dall'indice di determinazione lineare $-R^2=0,67-$). La riduzione complessiva di costo è stata comunque del $45,1\%$. È riguardo a questa attività che forse si è manifestato un effetto esperienza più marcato, considerato anche che l'elasticità media del costo unitario rispetto alla produzione cumulata corrisponde a $-0,1$ (il che implica, nel periodo considerato, una riduzione dei costi unitari in media di 0,1 punti percentuali l'anno per ogni punto percentuale di incremento del livello di produzione cumulata).

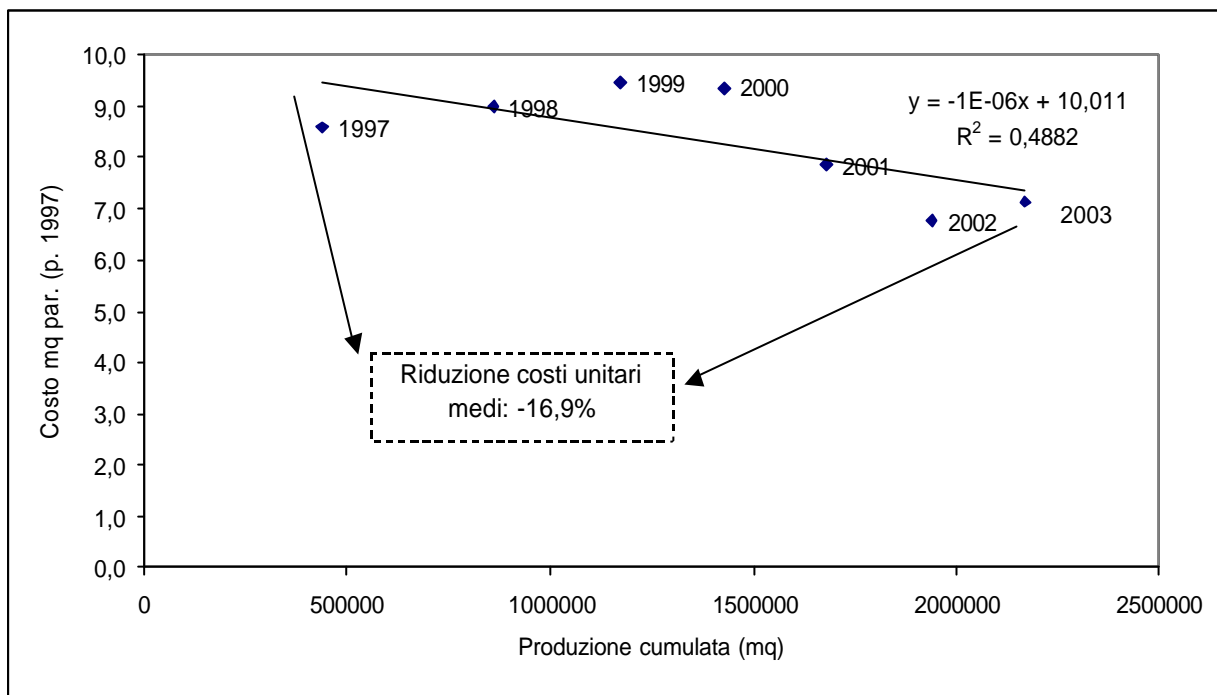
Grafico B. Stima curva di esperienza per l'attività di taglio del marmo



Considerando l'attività di taglio del granito emerge un andamento della curva di esperienza differente rispetto al precedente e molto meno accentuato per quanto riguarda il grado di associazione tra riduzione dei costi e andamento della produzione cumulata (grafico C). Comunque è individuabile un livello di elasticità del costo unitario rispetto alla produzione diverso da quello precedente e positivo, essendo pari a $0,3$; questo vuol dire che nel periodo considerato si è verificata una riduzione media dell'output annuale pari al $-9,7\%$ e una riduzione media annua dei costi del $-2,6\%$, cui è corrisposta una riduzione di 0,3 punti percentuali dei costi unitari per ogni punto percentuale di riduzione dell'output annuo (in altre parole per ogni punto di incremento dell'output i costi sono aumentati di 0,3 punti percentuali). La riduzione complessiva del costo unitario medio all'aumentare del volume di produzione cumulata è stata del $16,9\%$. Tuttavia riguardo a questa attività sussiste un flebile effetto esperienza essendo l'elasticità media dei costi

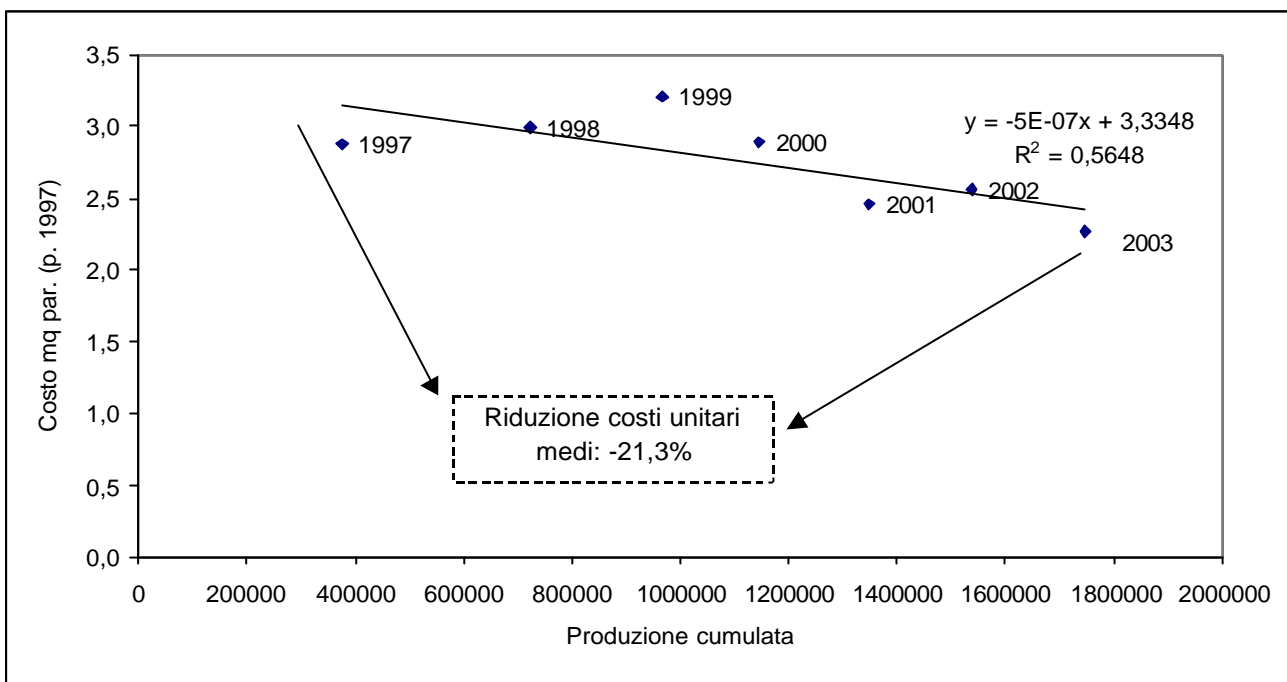
unitari rispetto alla produzione cumulata pari a $-0,1$. In tale attività, rispetto al taglio del marmo, l'effetto esperienza è quindi molto debole se non inesistente, riflettendo in tal senso anche le maggiori difficoltà incontrate dall'azienda nel segmento della lavorazione del granito a seguito del deprezzamento del dollaro.

Grafico C. Stima curva di esperienza per l'attività di taglio del granito



Nell'ambito dell'attività di lucidatura del granito è rilevabile una situazione molto simile a quanto visto per il taglio del medesimo materiale (grafico D). Questo emerge da un livello di diminuzione media annua dell'output del 7,7% cui fa seguito un calo medio dei costi dell'1,4%, con una conseguente elasticità del costo all'output positiva e pari a 0,2. Anche l'elasticità dei costi al livello di produzione cumulata è molto scarsa e pari a $-0,1$; comunque nel complesso i costi in un arco di tempo settennale sono diminuiti del 21,3%. Le considerazioni da trarre riguardo a tale attività sono analoghe a quanto si è detto per il taglio del granito circa la quasi mancanza di un vero e proprio effetto esperienza a seguito dell'andamento del mercato dei semilavorati e dei lavorati in granito.

Grafico D. Stima curva di esperienza per l'attività di lucidatura del granito



Occorre effettuare alcune precisazioni circa questa breve analisi, basata sull'approccio della curva di esperienza, in quanto siamo partiti da due assunzioni di base:

- sono stati considerati i costi unitari medi in luogo dei costi unitari puri;
- si è fatto riferimento al costo unitario complessivo al lordo dell'influenza del costo dei componenti e dei materiali; quest'ultimo è stato considerato pari ad una costante.

In generale l'effetto esperienza è presente per il periodo di riferimento in modo differenziato tra le quattro attività considerate. Per l'estrazione l'aumento di costo unitario rilevato negli ultimi due anni è tuttavia superiore rispetto a quanto risulta per le altre due attività, ciò spiega il perché l'elasticità media è piuttosto contenuta anche se il segno algebrico è negativo (pari a -0,3).

Tabella 1 – Riepilogo dei valori di riferimento per ciascuna attività considerata

Estrazione						
	Produzione	Produzione	costo a mc (p.	V% annua	V% annua	Elasticità

	(mc)	cumulata	1997)	output	costo	costo/output
1997	4060	4060	305,8	-	-	-
1998	5439	9499	192,2	34,0	-37,2	-1,1
1999	4347	13846	233,1	-20,1	21,3	-1,1
2000	5798	19644	122,6	33,4	-47,4	-1,4
2001	6049	25693	125,5	4,3	2,4	0,5
2002	4908	30601	140,4	-18,9	11,9	-0,6
2003	5182	35783	194,3	5,6	38,4	6,9
Valori Medi	5111	-	187,7	6,4	-1,8	-0,3
Taglio marmo						
	Produzione (mq)	Produzione cumulata	costo a mq (p. 1997)	V% annua output	V% annua costo	Elasticità costo/output
1997	73155	73155	2,7	-	-	-
1998	66076	139231	1,9	-9,7	-31,5	3,3
1999	82530	221761	2,6	24,9	36,6	1,5
2000	103112	324873	2,0	24,9	-22,4	-0,9
2001	136065	460938	1,6	32,0	-18,3	-0,6
2002	134047	594985	1,5	-1,5	-6,8	4,6
2003	141322	736307	1,5	5,4	-0,7	-0,1
Valori Medi	105187	-	2,0	12,7	-7,2	-0,6
Taglio granito						
	Produzione (mq)	Produzione cumulata	costo a mq (p. 1997)	V% annua output	V% annua costo	Elasticità costo/output
1997	439936	439936	8,6	-	-	-
1998	419288	859224	9,0	-4,7	4,8	-1,0
1999	312231	1171455	9,5	-25,5	5,2	-0,2
2000	255323	1426778	9,3	-18,2	-1,4	0,1
2001	254039	1680817	7,9	-0,5	-15,8	31,4
2002	259914	1940731	6,8	2,3	-14,0	-6,1
2003	229577	2170308	7,1	-11,7	5,6	-0,5
Valori Medi	310044	-	8,3	-9,7	-2,6	0,3
Lucidatura granito						
	Produzione (mq)	Produzione cumulata	costo a mq (p. 1997)	V% annua output	V% annua costo	Elasticità costo/output
1997	377870	377870	2,9	-	-	-
1998	345632	723502	3,0	-8,5	5,6	-0,7
1999	245074	968576	3,3	-29,1	8,9	-0,3
2000	175527	1144103	3,1	-28,4	-7,3	0,3
2001	205087	1349190	2,7	16,8	-12,7	-0,8
2002	188274	1537464	2,9	-8,2	6,3	-0,8
2003	208724	1746188	2,6	10,9	-9,1	-0,8
Valori Medi	249455	-	2,9	-7,7	-1,4	0,2

Tabella 2 - Elasticità costo/produzione cumulata per ciascuna attività considerata

	Estrazione		Taglio marmo	
	V% annua prod.	Elasticità costo/prod.	V% annua prod.	Elasticità

	cum.	cum.	cum.	costo/prod. cum.
1997		-	-	-
1998	134,0	-0,3	90,3	-0,3
1999	45,8	0,5	59,3	0,6
2000	41,9	-1,1	46,5	-0,5
2001	30,8	0,1	41,9	-0,4
2002	19,1	0,6	29,1	-0,2
2003	16,9	2,3	23,8	0,0
Valori Medi	48,1	-0,04	48,5	-0,1
Taglio granito				
	V% annua prod. cum.	Elasticità costo/prod. cum.	V% annua prod. cum.	Elasticità costo/prod. cum.
1997	-	-	-	-
1998	95,3	0,05	33,9	0,04
1999	36,3	0,14	18,1	0,21
2000	21,8	-0,06	17,9	-0,53
2001	17,8	-0,89	14,0	-0,84
2002	15,5	-0,91	13,6	0,27
2003	11,8	0,48	31,5	-0,83
Valori Medi	33,1	-0,08	31,5	-0,11

Infine occorre precisare che la curva di esperienza si caratterizza per le seguenti implicazioni strategiche:

- se i costi si abbassano in modo sistematico all'aumentare della produzione cumulata, i costi della singola impresa rispetto ai concorrenti dipendono dalla quantità della sua produzione;
- se un'impresa riesce ad espandere la sua produzione ad un ritmo maggiore rispetto ai concorrenti, essa è in grado di abbassare la curva di esperienza più rapidamente dei rivali;
- ne consegue che la ricerca di economie di costo basate sull'esperienza implica che l'obiettivo strategico primario dell'impresa debba essere la *quota di mercato*.

Comunque non è possibile conseguire i vantaggi derivanti dall'effetto esperienza in maniera automatica, in quanto le riduzioni di costo non sono automatiche, ma vi deve essere una volontà che orienti all'apprendimento tramite: l'osservazione, la riflessione e la ricerca del miglioramento continuo. Per ottenere la riduzione di costo è opportuno ricercare modi migliori nell'esecuzione di particolari compiti.

È opportuno seguire questi semplici accorgimenti in quanto sarebbe errato fissare i prezzi in modo tale da aumentare la quota di mercato; ciò potrebbe tradursi in un boomerang se una simile strategia venisse perseguita da un certo numero di imprese. Nel corso degli anni '70 in Europa e Negli Stati Uniti i produttori di acciaio, di prodotti petrolchimici, di navi e di automobili seguirono l'esempio dei concorrenti giapponesi investendo fortemente in impianti nuovi e dimensionati su scale efficienti, tagliando contemporaneamente i margini al fine di conseguire costi inferiori. Il perseguimento di questa strategia determinò conseguenze molto nefaste dal momento che il mix di investimenti elevati e congiuntura sfavorevole, in conseguenza delle crisi petrolifere del 1974 e del 1979, portarono ad eccessi di capacità produttiva cronici e ad una intensa concorrenza sui prezzi, portando a perdite diffuse nei settori prima menzionati.

In altre parole la curva d'esperienza non è una mera generalizzazione di osservazioni empiriche. Non è del tutto scontato il fatto che l'aumento del volume di produzione cumulata porti a riduzioni di costo stimabili a priori. È necessario individuare il potenziale di riduzione dei costi all'interno del processo produttivo, senza applicare meccanicamente la regola; i costi unitari sono funzione dei seguenti elementi: coefficienti input/output; dimensioni di scala produttiva; prezzi dei fattori di produzione. La capacità di convertire gli input in output ovviamente dipende da una serie di fattori interni legati soprattutto alla capacità professionale dei dipendenti suscettibile di incrementi in funzione dell'evoluzione del contesto aziendale e delle possibilità di apprendimento (relazione tra conoscenza tacita e codificata).