



# **OSSERVATORIO FILLEA “GRANDI IMPRESE E LAVORO” 2011**

a cura di  
**Alessandra Graziani**



**SECONDO ANNO DI ATTIVITA' DELL'OSSERVATORIO  
SUI MATERIALI DA COSTRUZIONE**

## **IL LEGNO**

**ROMA, luglio 2011**

## INDICE

|           |  |
|-----------|--|
| <b>3</b>  | <b>Terzo anno di attività dell'Osservatorio Materiali</b>  |
| <b>5</b>  | <b>Il settore del legno nella crisi economica</b>  |
| <b>7</b>  | <b>Analisi 2011. Dati di bilancio 2009</b>   |
| <b>7</b>  | Focus sui gruppi del legno   |
| <b>12</b> | Le nuove classifiche 2009  |
| <b>12</b> | Valore della produzione, utile netto, occupazione  |
| <b>16</b> | Solidità finanziaria   |
| <b>19</b> | Andamento delle aziende quotate in borsa nel 2010  |
| <b>21</b> | Le prospettive per il prossimo anno  |
| <b>22</b> | <b>La qualità dello sviluppo. Analisi multicriteri sui fattori strategici della competitività e della responsabilità sociale d'impresa</b> |
| <b>23</b> | Valutazione del grado di internazionalizzazione dei gruppi   |
| <b>24</b> | Valutazione del livello di innovazione introdotto dai gruppi   |
| <b>30</b> | Valutazione della responsabilità sociale dei gruppi  |
| <b>32</b> | Focus sulla responsabilità sociale verso i dipendenti  |
| <b>33</b> | Focus sulla responsabilità sociale verso l'ambiente  |
| <b>34</b> | Focus sulla responsabilità verso tutti gli stakeholders  |
| <b>37</b> | <b>Conclusioni</b>   |
| <b>39</b> | <b>Bibliografia e sitografia</b>   |

## TERZO ANNO DI ATTIVITÀ DELL'OSSERVATORIO MATERIALI

**Alessandra Graziani<sup>1</sup>**

In questa terza edizione dell'Osservatorio sui materiali da costruzione resta stabile il campione di aziende monitorate: le prime 10 aziende nazionali per la produzione del cemento, complessivamente 27 le aziende del Legno (distinte nei comparti Pannelli, Arredo e Cantieristica), 15 le società di laterizi e manufatti, 7 quelle dei lapidei.

Le classifiche sono redatte in base al valore della produzione delle società capogruppo (dati di bilancio 2009), e la ricerca, analogamente alla sezione Edilizia, si compone di due parti.

La prima è costituita dalla base dati, ovvero dalle classifiche delle società, distinte per settori produttivi, e dalle relative schede di approfondimento<sup>2</sup>, la seconda consiste in questi quattro Report di settore (Cemento, Legno, Laterizi e Manufatti, Lapedei).

Nelle schede vengono riassunti dati, indicatori ed informazioni delle singole società, e dei relativi gruppi analizzati.

I Report contengono un'analisi economico finanziaria dei settori, basata sull'andamento dei principali indicatori a livello aggregato (valore della produzione, utile netto, occupati, classe di rischio) nel triennio 2007-2009. Quest'anno l'analisi viene completata da due focus: il primo relativo alle realtà consolidate (andamenti dei principali parametri finanziari dei gruppi, caratteristiche e tipologie), il secondo approfondisce l'andamento 2010 delle aziende quotate in borsa.

Accanto a questa prima parte di analisi, basata principalmente sui dati di bilancio 2009<sup>3</sup>, si sviluppa, in continuità con il lavoro dello scorso anno, lo studio dei fattori strategici della competitività (internazionalizzazione e innovazione) e della sostenibilità dello sviluppo (responsabilità sociale d'impresa). La seconda parte dei Report consiste infatti in un'indagine condotta attraverso un'analisi multicriteri. Questa determina i profili di valutazione dei gruppi relativi a ciascun criterio: livello di internazionalizzazione e di innovazione, grado di responsabilità sociale d'impresa.

L'insieme dei dati quali-quantitativi pubblicati su questi aspetti provengono sia dai documenti finanziari e commerciali relativi alle aziende<sup>4</sup>, sia da altre informazioni e documenti disponibili sui siti web delle società<sup>5</sup>.

L'obiettivo è quello di capire in quale misura i grandi gruppi e le maggiori società attive nella produzione di materiali da costruzione siano, in Italia, in grado di cogliere i limiti della

---

<sup>1</sup> Dottore di Ricerca in Tecnologie dell'Architettura ("La Sapienza", Roma), fa parte dell'Ufficio Studi della Fillea, nell'ambito del quale si occupa di grandi imprese dell'edilizia e dell'indotto, di politiche abitative, dell'innovazione di settore.

<sup>2</sup> Disponibili sul sito [www.filleacgil.it](http://www.filleacgil.it); Osservatorio "Grandi Imprese e Lavoro"; sezione Impianti fissi.

<sup>3</sup> La principale fonte delle informazioni per questa tipologia di documenti è Cerved.

<sup>4</sup> Si tratta ancora di informazioni provenienti da fonte Cerved.

<sup>5</sup> In questo caso ci riferiamo alle note integrative ai bilanci, ai bilanci sociali o di sostenibilità, oppure ai dati finanziari e produttivi sintetizzati nei siti.

crisi in atto e trasformarli in opportunità di sviluppo: una crisi che assume i caratteri della globalità non soltanto per la sua dimensione mondiale, ma anche per la complessità degli aspetti economici, ambientali e sociali che coinvolge, e che colpisce il mondo del cosiddetto indotto dell'edilizia in misura molto più significativa di quanto non faccia con le grandi società di costruzione.

La reiterazione dell'analisi per il secondo anno consecutivo permette di effettuare interessanti confronti tra le performance delle singole aziende, e di verificare i miglioramenti ottenuti da esse in relazione ai vari criteri di indagine.

## IL SETTORE DEL LEGNO NELLA CRISI ECONOMICA

Nel 2010 si sta evidenziando, a livello mondiale, una fase di moderata ripresa dell'economia, trainata dall'andamento marcatamente positivo dei paesi emergenti, Cina e India in primis. Tuttavia è convinzione diffusa che l'uscita dalla peggior recessione del dopoguerra avverrà a ritmi lenti, con tempi di recupero che per l'Italia potrebbero arrivare a 7/8 anni.

Il settore delle costruzioni è ancora pienamente in recessione, sia a livello di produzione che di occupati.

In Italia, nel 2009, la produzione industriale è crollata, ed il settore del legno appare uno dei più colpiti: -11,4% la variazione tendenziale del dicembre 2009 rispetto allo stesso mese del 2008. Il fatturato, nello stesso periodo, si è ridotto del 6,3%, l'occupazione dipendente, solo nelle grandi imprese industriali, è calata del 4,5%<sup>6</sup> (Istat, 2010<sup>7</sup>).

La filiera del legno è piuttosto complessa: parte dalla materia prima per arrivare all'arredamento, ma comprende anche usi finali diversi, come quello del legno per l'edilizia<sup>8</sup>, che sono, a tutt'oggi, ampiamente marginali rispetto all'arredo.

Le analisi dello CSIL, per il solo settore del mobile, stimano il 2009 come l'anno peggiore della crisi: -10,7% i consumi, -21,7% le esportazioni, -15,4% la produzione, - 13,7% gli investimenti fissi.

Essa si avverte però in tutti i comparti considerati (Pannelli, Arredo, Cantieri), anche se, come vedremo, con diverse intensità.

Certamente la crisi mondiale ha ridisegnato lo scenario globale di riferimento: ha sancito l'inizio del declino per i paesi occidentali ad economia avanzata, USA in primis, ed è proprio questo il motivo principale del crollo del mercato in Italia, in tanta parte esportatore verso l'Europa e l'America. I nuovi paesi emergenti, soprattutto gli asiatici ma anche quelli dell'America latina, mostrano una ripresa più rapida e saranno i motori industriali del prossimo futuro.

Già da ora osserviamo, per le aziende monitorate, un'intensa attività di espansione commerciale verso questi paesi: apertura di nuovi showroom e negozi monobrand, accordi e partnership commerciali con aziende ed enti dell'estremo e del medio oriente.

Le stime di Federlegno Arredo concordano sostanzialmente con quelle dello CSIL, e prevedono un 2010 di parziale recupero rispetto al 2009, pur nella consapevolezza che occorreranno ancora alcuni anni per recuperare i livelli del 2008. I dati del primo semestre 2010 di fonte ISTAT evidenziano un leggero recupero dell'indicatore di produzione in quantità per il mobile (+2,0% nel periodo gennaio-luglio 2010 rispetto allo stesso periodo 2009, quando si registrò una perdita di -20%) e, invece, una diminuzione ulteriore per il legno (la produzione in quantità cala del -2,9%, che si va a cumulare al -24,4% registrato

---

<sup>6</sup> I dati si riferiscono al settore di attività economica "Industria del legno, carta e stampa".

<sup>7</sup> Per tutte le citazioni bibliografiche, vedi Bibliografia di riferimento a fine Rapporto.

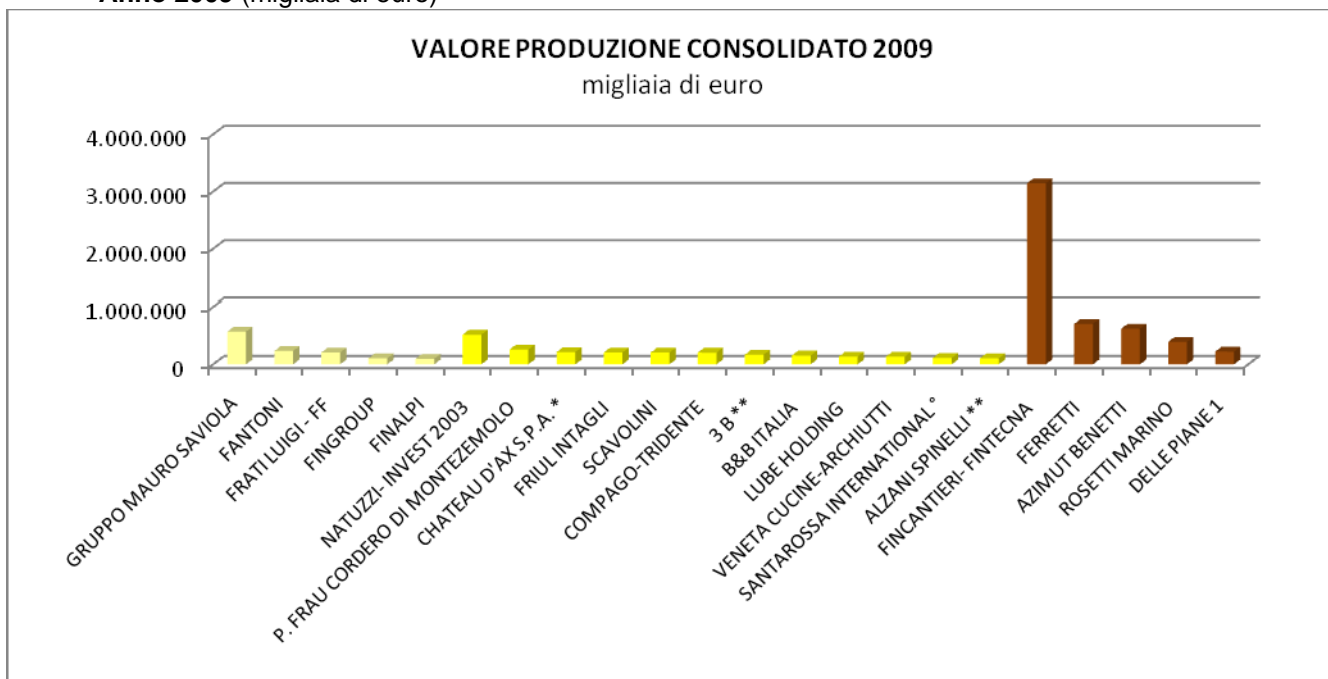
<sup>8</sup> Il comparto del legno per l'edilizia è attualmente in sensibile crescita, a causa del recente successo di mercato delle tecniche di assemblaggio a secco in legno.

nei primi sette mesi del 2009). Analogamente, l'indagine Termometro del Centro Studi Cosmit/FederlegnoArredo sul 1° semestre 2010 conferma l'inversione di segno rispetto alla prima metà del 2009, evidenziando una variazione positiva sia del fatturato totale (+5,0% rispetto al primo semestre 2009) sia della produzione in quantità (+4,28%), e mostra un andamento tendenziale del mercato nazionale meno positivo rispetto alla componente estera (l'indicatore del fatturato Italia cresce solamente del +2,91%). Tuttavia quello che emerge dall'indagine Termometro è soprattutto l'andamento ancora negativo degli addetti, che diminuiscono rispetto al primo semestre 2009 del -1,93% (dato al lordo degli addetti in cassa integrazione).



Non si riscontra, in questo settore, alcuna penetrazione di gruppi esteri tra le maggiori aziende.

**Fig. 2 Valore della produzione consolidato dei primi 22 gruppi italiani del legno. Anno 2009 (migliaia di euro)**



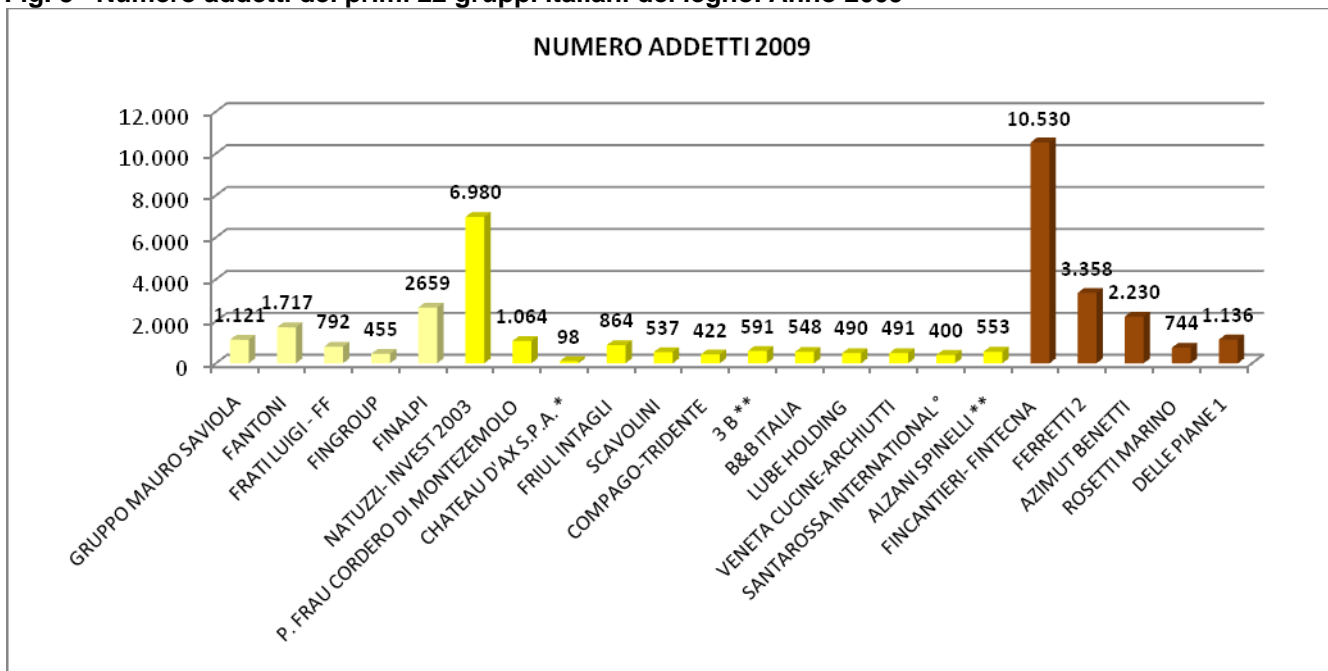
\* non c'è un gruppo in senso proprio, ma solo imprese collegate (dati da bil. esercizio)

\*\* non c'è un gruppo, o a capo del gruppo ci sono persone fisiche (dati da bil. esercizio)

° dato consolidato non disponibile (capogruppo estera)

1 bilancio consolidato non disponibile, poiché a capo del gruppo ci sono persone fisiche

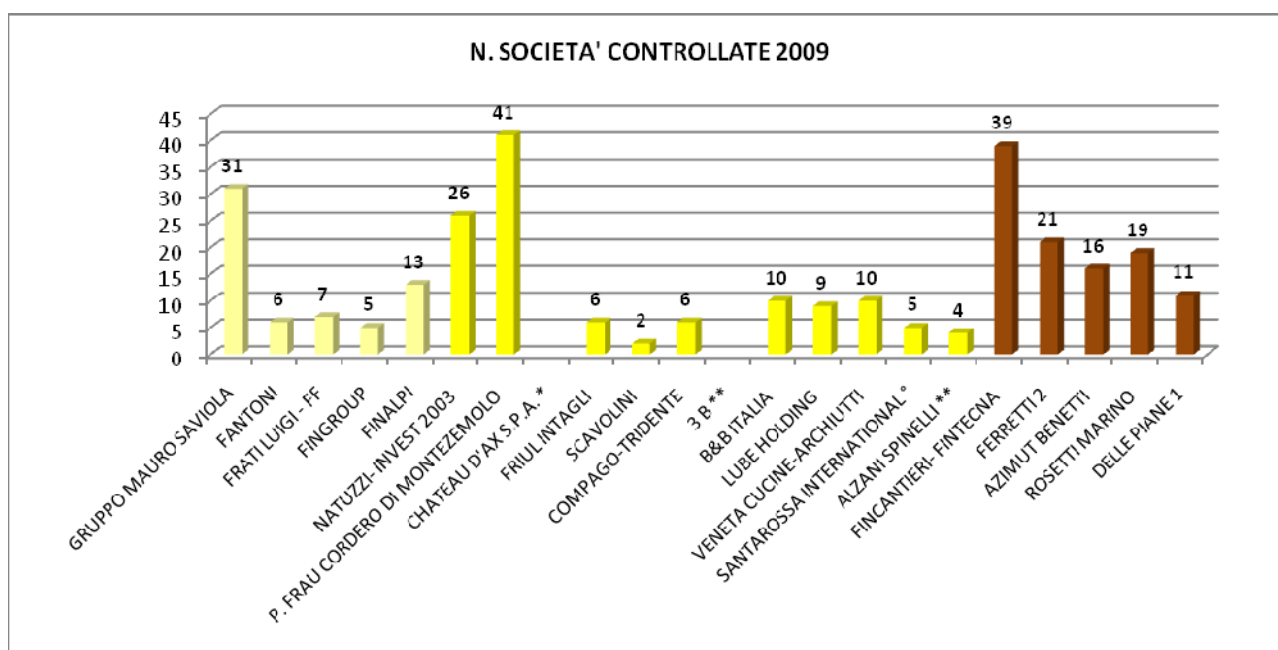
**Fig. 3 Numero addetti dei primi 22 gruppi italiani del legno. Anno 2009**



Fonte: elaborazioni proprie su dati Cerved



**Fig. 4 Numero società controllate dei primi 22 gruppi italiani del legno. Anno 2009**



Fonte: elaborazioni proprie su dati Cerved

Ma come si caratterizzano i gruppi, dal punto di vista della tipologia e nazionalità dei vertici? Come già detto, non ci sono gruppi a controllo estero, ed una sola impresa estera residente<sup>9</sup>, Charme Investment SCA, capogruppo di Poltrona Frau con sede in Lussemburgo. Nella maggioranza dei casi i gruppi sono guidati da SpA (48%, tra cui molti della produzione pannelli e della cantieristica navale; v. Fig. 5) e da persone fisiche (24%). Per il restante 19% il vertice è costituito da Srl (tra cui Invest 2003 a capo del gruppo Natuzzi) e da società individuali (Tridente soc. semplice del gruppo Compago, che controlla Media Profili).

**Fig. 5 Gruppi del legno per nazionalità e forma giuridica dei vertici. Dati 2009**

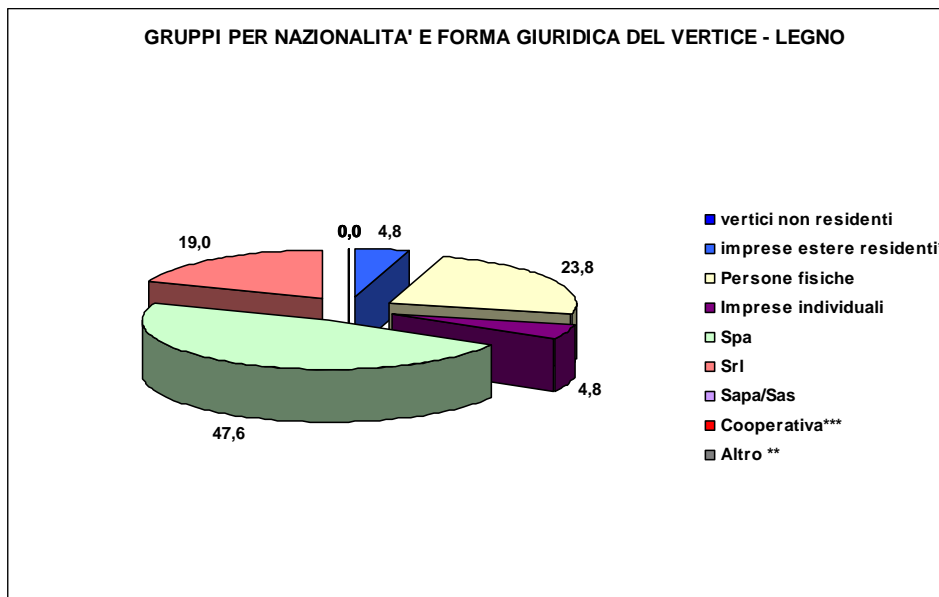
|                              | n. gruppi | % gruppi   |
|------------------------------|-----------|------------|
| <b>vertici non residenti</b> | <b>0</b>  | <b>0,0</b> |
| <b>vertici residenti:</b>    |           |            |
| di cui:                      |           |            |
| imprese estere residenti*    | 1         | 4,8        |
| Persone fisiche              | 5         | 23,8       |
| Imprese individuali          | 1         | 4,8        |
| Spa                          | 10        | 47,6       |
| Srl                          | 4         | 19,0       |
| Sapa/Sas                     | 0         | 0,0        |
| Cooperativa***               | 0         | 0,0        |
| Altro **                     | 0         | 0,0        |

\* Per imprese estere residenti si intendono le imprese costituite all'estero che svolgono attività economica in Italia

\*\* holding non altrimenti classificate

\*\*\* Soc. coop, srl, scpa

<sup>9</sup> Per impresa estera residente si intende l'impresa costituita all'estero che svolge attività economica in Italia.



**Fonte: elaborazioni proprie su dati Cerved**

Se analizziamo invece il controllo dei vertici tipizzandolo per categorie, scopriamo che i gruppi del legno, sono tra quelli più diversificati, e tale diversificazione si caratterizza diversamente a seconda delle differenti attività economiche. Il controllo attraverso società appartenenti al gruppo (50%; generalmente finanziarie appositamente create) è la regola per i gruppi della cantieristica navale, mentre nelle attività legate alla filiera del legno arredo la tipologia del vertice è riconducibile alla proprietà familiare e al controllo diretto di persone fisiche (è questo il caso, ad esempio, delle famiglie Fantoni, Scavolini e Sileoni per i gruppi omonimi e, la terza, per Lube holding), oppure a società non appartenenti ai gruppi. Queste ultime possono essere società fiduciarie, come nel caso del gruppo Trombini, o altre società, come immobiliari o finanziarie (v. Fig. 6).

In due casi, Natuzzi e Poltrona Frau, la capogruppo è quotata in borsa.

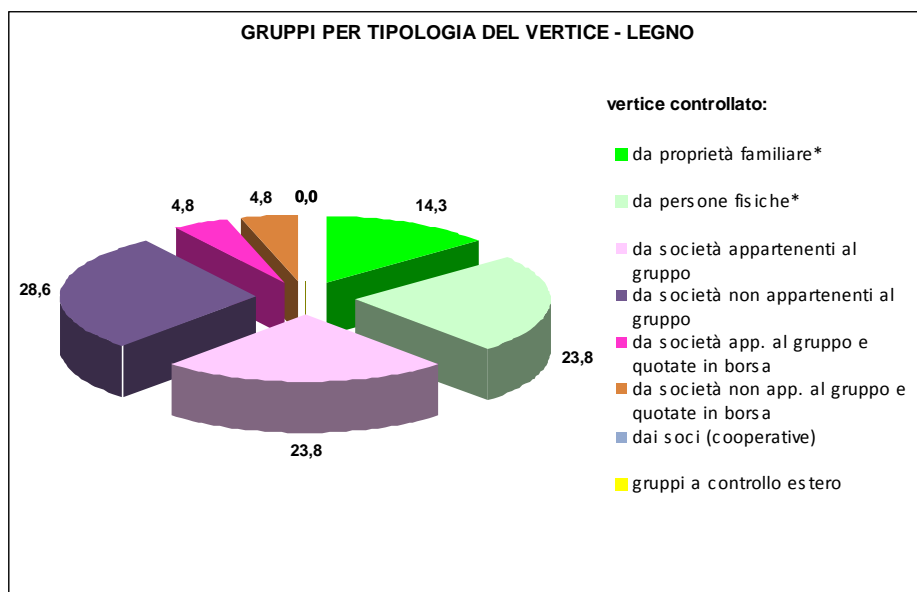
La presenza di istituti di credito, assicurativi e fondi di investimento, spesso portatrice di interessi e logiche economiche diverse da quelle esclusivamente produttive, è stata verificata attraverso la composizione della compagine sociale delle capogruppo (v. Fig. 7). In questo caso si rileva una discreta presenza di istituti di credito, diversamente da tutte le altre attività produttive in cui operano le aziende monitorate.

Ben otto gruppi, il 43% del totale, li annoverano con quote variabili nella compagine sociale delle capogruppo. Da notare, in particolare:

- Una quota del 20% ad una Sgr conto terzi per il gruppo Trombini;
- Il 35% della capogruppo di Alpi in pegno a Intesa Sanpaolo;
- Il 47% di Investment 2003 (Natuzzi) di Bank of America;
- La nuda proprietà della quota di maggioranza per Azimut Benetti;
- Il pegno del 100% di Ferretti alla Royal Bank of Scotland.

**Fig. 6 Gruppi del legno per tipologia del vertice. Dati 2009**

|  | n. gruppi | % gruppi   |
|--|-----------|------------|
| <b>vertice controllato:</b>                      |           |            |
| da proprietà familiare*                          | 3         | 14,3       |
| da persone fisiche*                              | 5         | 23,8       |
| da società appartenenti al gruppo                | 5         | 23,8       |
| da società non appartenenti al gruppo            | 6         | 28,6       |
| da società app. al gruppo e quotate in borsa     | 1         | 4,8        |
| da società non app. al gruppo e quotate in borsa | 1         | 4,8        |
| dai soci (cooperative)                           | 0         | 0,0        |
| <b>gruppi a controllo estero</b>                 | <b>0</b>  | <b>0,0</b> |



\* direttamente (persone fisiche) o indirettamente, attraverso società di cui è nota la proprietà (stima)

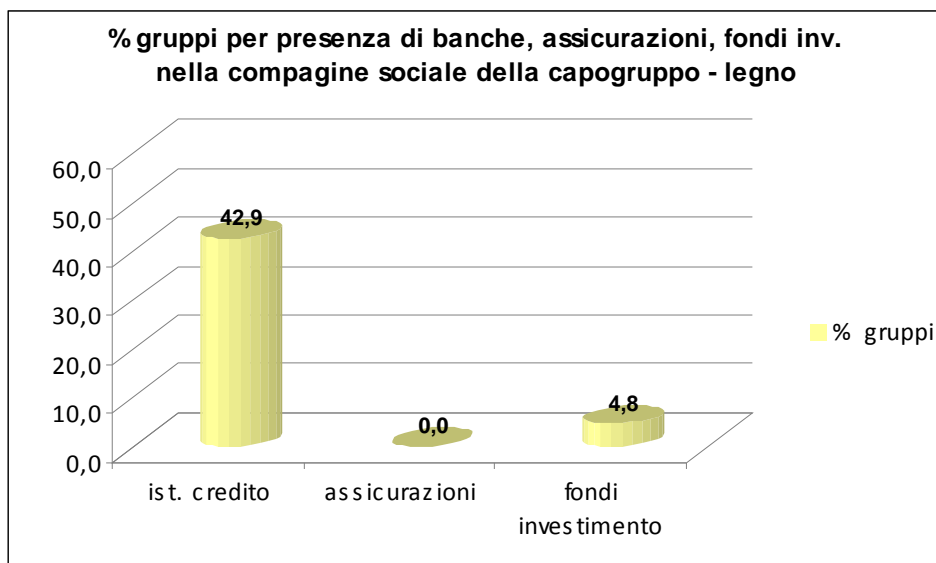
**Fonte: elaborazioni proprie su dati Cerved**

**Fig. 7 Presenza di istituti di credito, assicurativi e fondi di investimento nella capogruppo. Legno. Dati 2009**

|                        | n. gruppi | % gruppi    |
|------------------------|-----------|-------------|
| <b>ist. credito</b>    | <b>9</b>  | <b>42,9</b> |
| <b>assicurazioni</b>   | <b>0</b>  | <b>0,0</b>  |
| <b>fondi investim.</b> | <b>1</b>  | <b>4,8</b>  |

| <b>istituti di credito:</b> |   |
|-----------------------------|---|
| Gruppo Trombini             | Cofircont SpA (Sgr conto terzi) 20%                         |
| Alpi                        | 35% in pegno a Intesa Sanpaolo                              |
| Natuzzi                     | The Bank of America 47%                                     |
| B&B Italia                  | Aletti Fiduciaria SpA (SgR, 5%)                             |
| Poltrona Frau               | AZ Fund Management SA (SgR, 2%)                             |
| Fincantieri                 | Citybank International (GB) 0,64%                           |
| Azimut Benedetti            | Pagio Soc. semplice (banca d'affari) nuda proprietà*        |
| Ferretti                    | diritto di pegno 100% da parte della Royal Bank of Scotland |

\* della quota di maggioranza



**Fonte: elaborazioni proprie su dati Cerved**

## LE NUOVE CLASSIFICHE 2009

Le classifiche delle 58 aziende complessivamente monitorate comprendono<sup>10</sup>:

- le prime 10 aziende nazionali del settore produttivo “cemento, calce e gesso”;
- 27 aziende del Legno (distinte nei comparti Pannelli, Arredo e Cantieri);
- 15 società di Laterizi e Manufatti in cemento;
- 7 società dei Lapidei.

Il numero dei gruppi analizzati per ciascun settore è diverso, poiché l'intento è quello di tenere sotto osservazione le realtà produttive più importanti a livello nazionale, e ciò significa considerare un numero di società che può essere diverso a seconda degli ambiti produttivi.

Il riferimento per l'analisi degli indicatori economico finanziari è quello dell'ultimo biennio o triennio disponibile, 2007-2009.

La classifica 2009 delle prime 27 aziende italiane del legno vede una sola nuova entrata in classifica rispetto all'anno scorso: Poliform, al posto di Snaidero, nell'arredamento.

Per quanto riguarda i cambiamenti nelle posizioni della classifica, nessuna variazione nella cantieristica navale, un solo scambio di posizione nei pannelli, dove la Sia (gruppo Saviola) scavalca al secondo posto Frati Luigi, poche variazioni anche nel mobile, dove B&B perde due posizioni (dal 5° al 7° posto) e Media Profili ne guadagna tre (dal 7° al 4°).

## VALORE DELLA PRODUZIONE

L'insieme delle 27 aziende monitorate, appartenenti ai 3 comparti produttivi dei pannelli, dell'arredo e della cantieristica navale, ha realizzato, nel 2009, un volume di affari complessivo pari a 8,7 miliardi di euro a livello consolidato, e a 7,3 miliardi relativamente al valore aggregato riferito alle società (vedi Fig. 8). I dati sono in forte contrazione rispetto

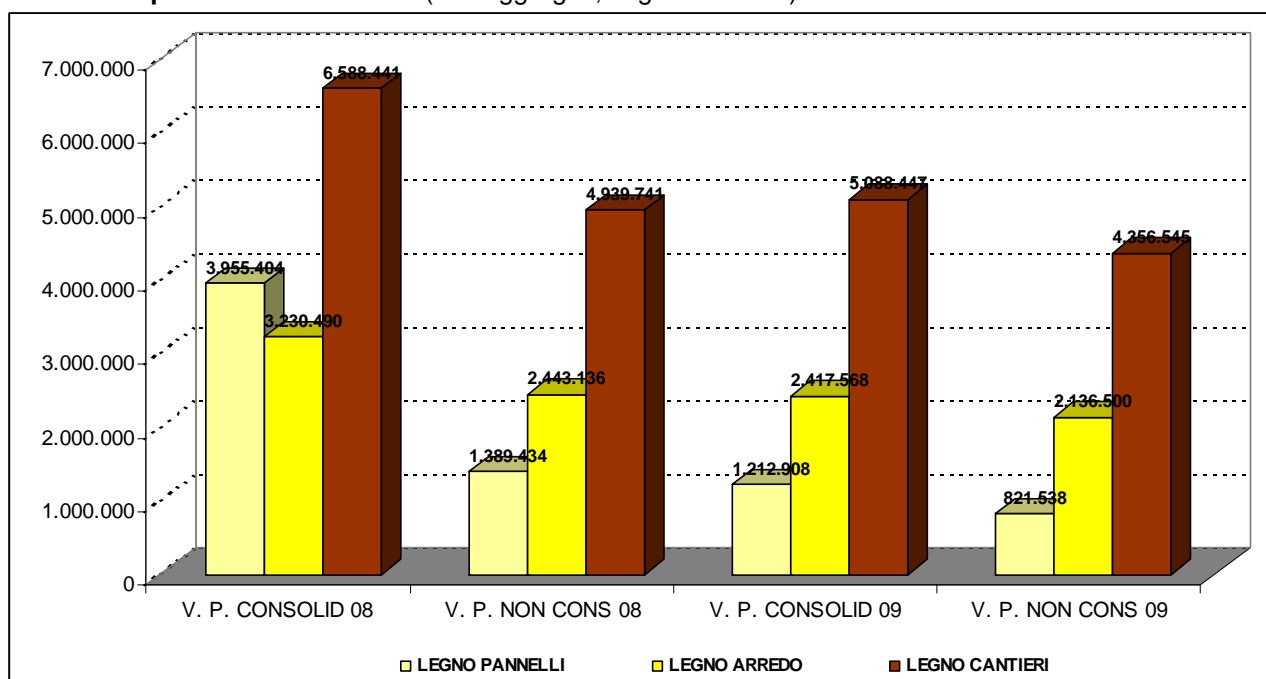
<sup>10</sup> Disponibili sul sito [www.filleacgil.it](http://www.filleacgil.it); Osservatorio “Grandi Imprese e Lavoro”; sezione Impianti fissi.

allo scorso anno, basti pensare che il dato consolidato 2008 sfiorava i 14 miliardi complessivi.

Il comparto che contribuisce maggiormente a questo risultato economico è ancora quello della cantieristica navale, e dal grafico si vede come la maggior caduta di produzione, soprattutto a livello consolidato, sia attribuibile ai pannelli, il primo anello della filiera produttiva.

La variazione percentuale del valore della produzione 2009 sugli anni precedenti (Fig. 9) conferma quanto appena detto. Tutti i comparti mostrano variazioni fortemente negative, quella più critica è appunto la produzione di pannelli, che cala nel 2009 addirittura del 68% a livello consolidato e del 41% per le società, unico comparto che era in variazione negativa anche nel 2008.

**Fig. 8 Valore della produzione consolidato e di società delle prime 27 aziende del legno per comparti. Anni 2008-2009** (dati aggregati; migliaia di euro)

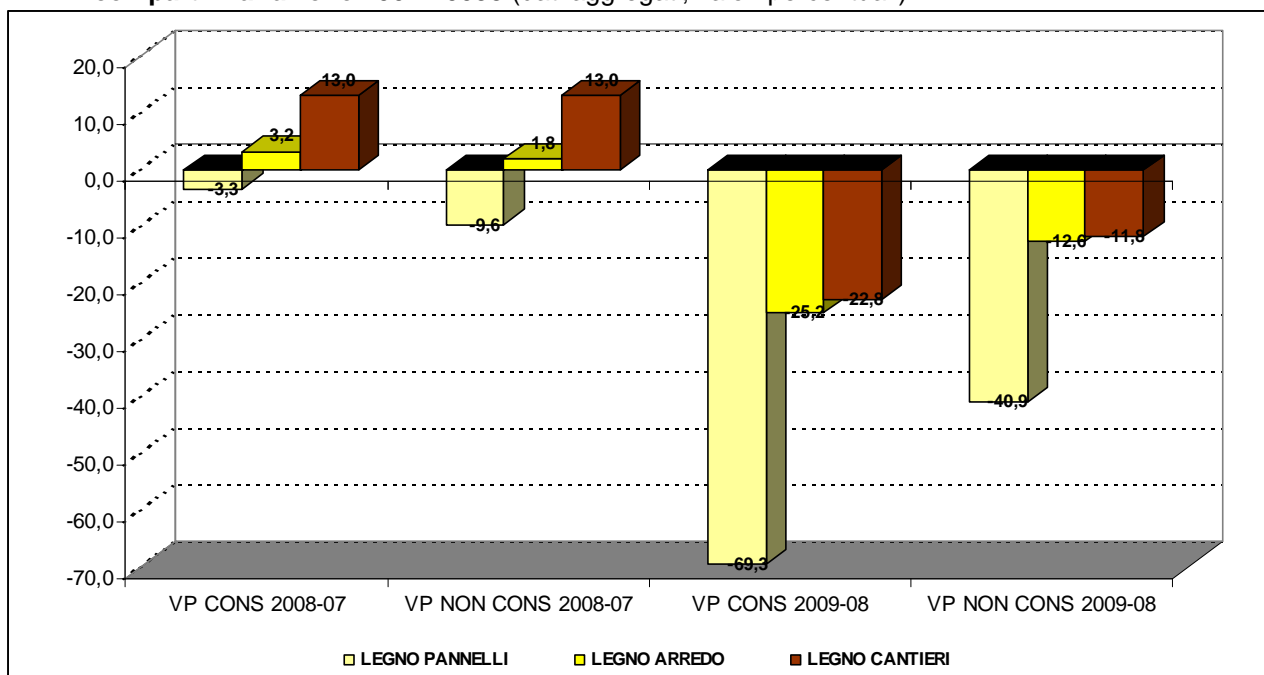


Fonte: elaborazioni su dati di bilancio (Cerved)

Come sappiamo, nel 2010 anche l'attività dei cantieri navali ha subito un brusco rallentamento, e la perdurante crisi di Fincantieri ne è il segnale più grave.

Nel caso del legno la presenza dei distretti produttivi si rilegge anche tra le maggiori aziende monitorate, concentrate nelle province di Mantova ed Udine per i pannelli, nel trevigiano-pordenonense, nella Brianza e nel pesarese per i mobili.

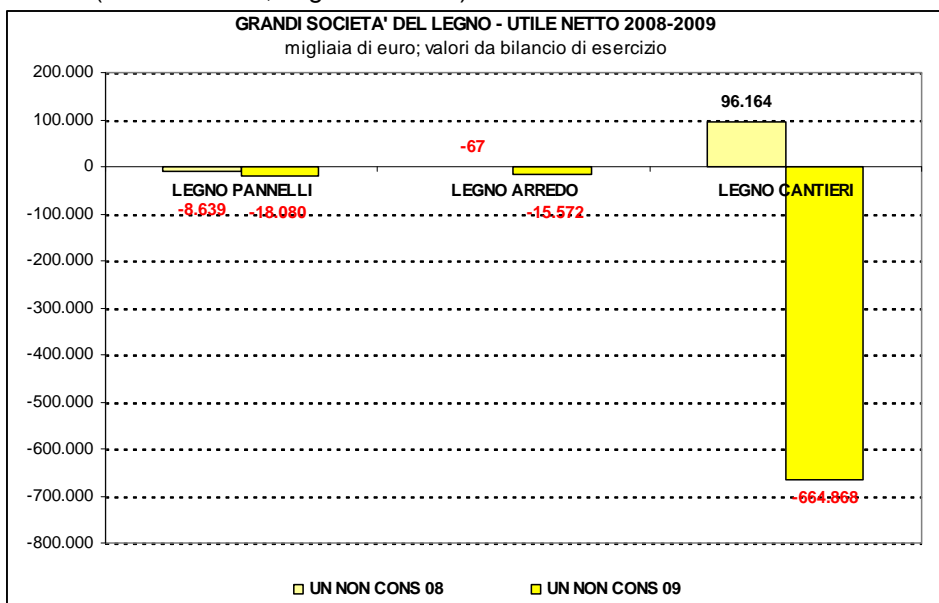
**Fig. 9 Valore della produzione consolidato e di società delle prime 27 aziende del legno per comparti. Variazione 2007-20098 (dati aggregati; valori percentuali)**



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio (Cerved)

Le 27 aziende monitorate nel legno risultano, complessivamente, in forte perdita nell'esercizio 2009, gli utili netti<sup>11</sup> risultano negativi per 698 milioni, attribuibili in massima parte alla cantieristica navale, che risultava in attivo nel 2008 (v. Fig. 10).

**Fig. 10 Utile netto delle prime 27 aziende del legno per comparti. Anni 2008-2009 (dati di società; migliaia di euro)**



Fonte: elaborazioni su dati di bilancio (Cerved)

Tutti i comparti produttivi peggiorano comunque le performance complessive, e sulle ventisette aziende monitorate, dodici sono in perdita: ben cinque nella produzione

<sup>11</sup> Dati di società, riferiti ai bilanci di esercizio.

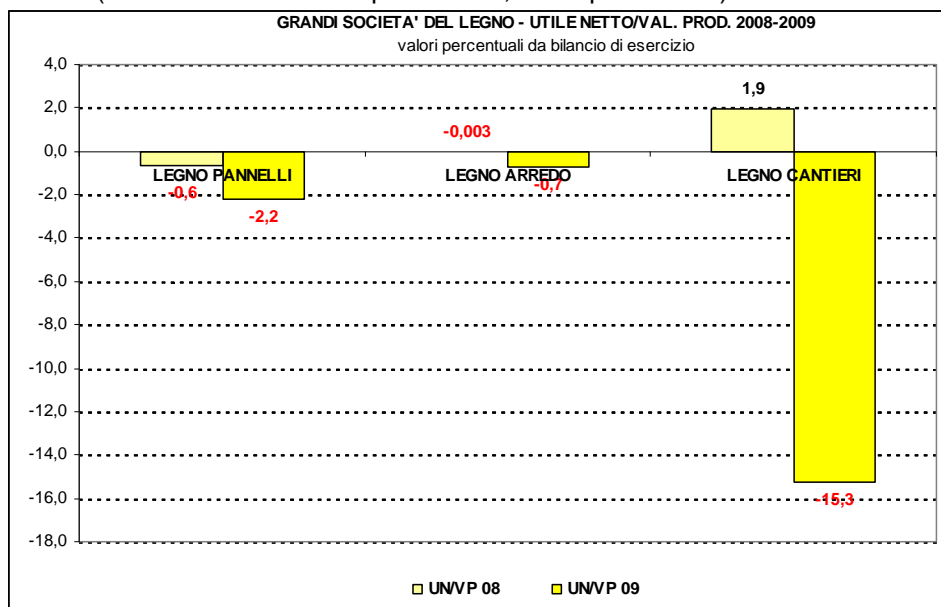
pannelli<sup>12</sup> (62%); tre nella cantieristica navale<sup>13</sup> (50%) e quattro nell'arredamento<sup>14</sup> (31%). Altre tre (Fantoni, Sit e Cucine Lube) hanno utili pressoché nulli.

In termini di variazione percentuale sull'anno precedente la cantieristica navale e l'arredamento mostrano tracolli a tre cifre, poiché la situazione del 2008 era ancora relativamente buona, la produzione pannelli "contiene" la perdita al - 109%, accentuando il trend negativo già visibile lo scorso anno.

Da segnalare le perdite molto consistenti attribuibili a Natuzzi, nell'arredamento, e a Ferretti, nella nautica.

La redditività, misurata come rapporto tra utile netto e valore della produzione, è per tutti negativa, e molto critico risulta l'indicatore per la nautica (-15,3%; vedi Fig. 11).

**Fig. 11 Redditività delle prime 27 aziende del legno per comparti. Anni 2008-2009**  
(utile netto/valore della produzione; valori percentuali)



**Fonte: elaborazioni su dati di bilancio (Cerved)**

L'insieme delle 27 aziende monitorate, appartenenti ai vari comparti produttivi del legno, hanno impiegato, nel 2009, 37.780 dipendenti a livello di gruppo, e 24.863 nell'ambito ristretto delle società.

Come si vede dalla Fig. 12, il maggior contributo all'occupazione lo forniscono, nell'ordine, la nautica (dove però la forza lavoro è prevalentemente con specializzazione metalmeccanica), l'arredamento e la produzione pannelli.

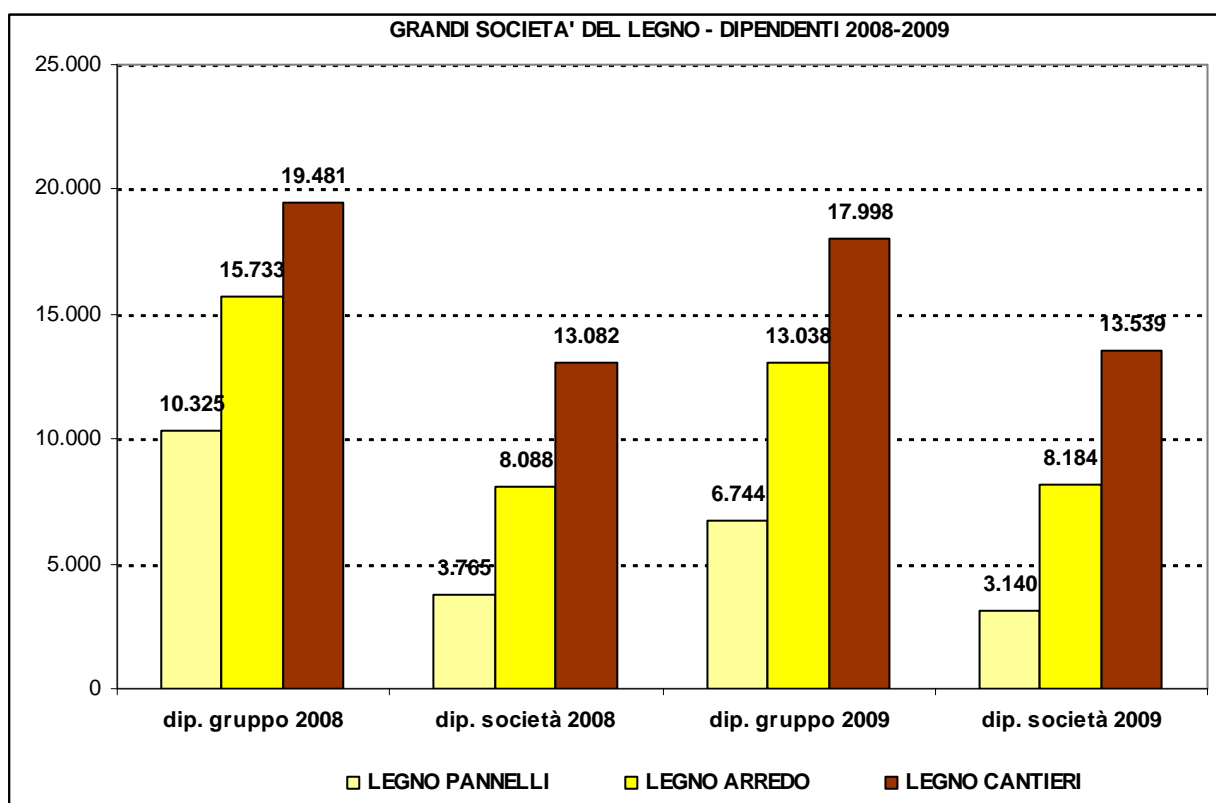
Il dato di gruppo è in forte calo nel 2009, in tutti i comparti produttivi e particolarmente in quello dei pannelli, dove la crisi è iniziata prima. Il dato di società invece tiene, a dimostrazione del fatto che la crisi colpisce prima e di più le piccole aziende della filiera (le controllate) rispetto alle società più strutturate.

<sup>12</sup> Frati Luigi, Gruppo Trombini, Sama, Bipan e Alpi.

<sup>13</sup> Fincantieri, Ferretti e Pershing.

<sup>14</sup> Natuzzi, B&B, Veneta Cucine, Poltrona Frau.

**Fig. 12 Dipendenti di gruppo e di società delle prime 27 aziende del legno per comparti. Anni 2008-2009 (unità)**



Fonte: elaborazioni su dati Cerved

La maggior concentrazione dei dipendenti si trova in Fincantieri (nautica), che conta, al 2009, 10.530 dipendenti di gruppo e 8.674 nella società. Nell'arredamento leader nell'occupazione è Natuzzi, con 6.980 e 3.059 dipendenti tra gruppo e società. Per la produzione pannelli guida il gruppo Alpi, con un dato consolidato pari a 2.659, attribuibile però in massima parte alle società estere, mentre per il dato nazionale il maggior contributo è del gruppo Mauro Saviola (1.717 dipendenti).

Per le analisi sulle caratteristiche dell'occupazione e la qualità del lavoro si rimanda alla seconda parte della ricerca (analisi multi criteri sulla responsabilità sociale d'impresa; Focus sulla responsabilità sociale verso i dipendenti). Come per tutto il settore dei laterizi, e contrariamente a quanto accade nel caso del cemento, preme comunque sottolineare che non sono pubblicamente accessibili, per questi settori produttivi, molti dati sulle caratteristiche dell'occupazione.

### SOLIDITA' FINANZIARIA

Anche per la solidità finanziaria delle prime 27 società produttrici di legno il riferimento è, come di consueto, la classificazione del rischio d'insolvenza della Centrale dei Bilanci. Nel biennio 2009-2010<sup>15</sup> si evidenzia un generalizzato miglioramento delle classificazioni di rischio delle società: quasi tutte le aziende si trovano in condizione di solvibilità (25 su 27,

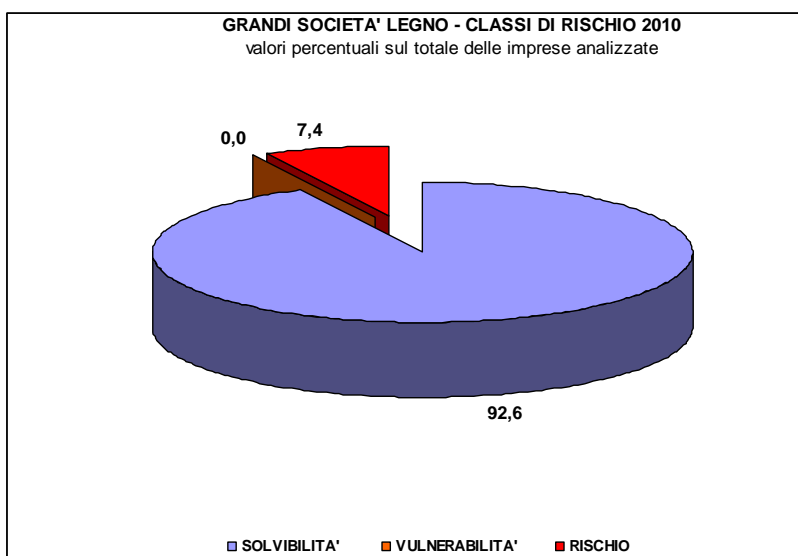
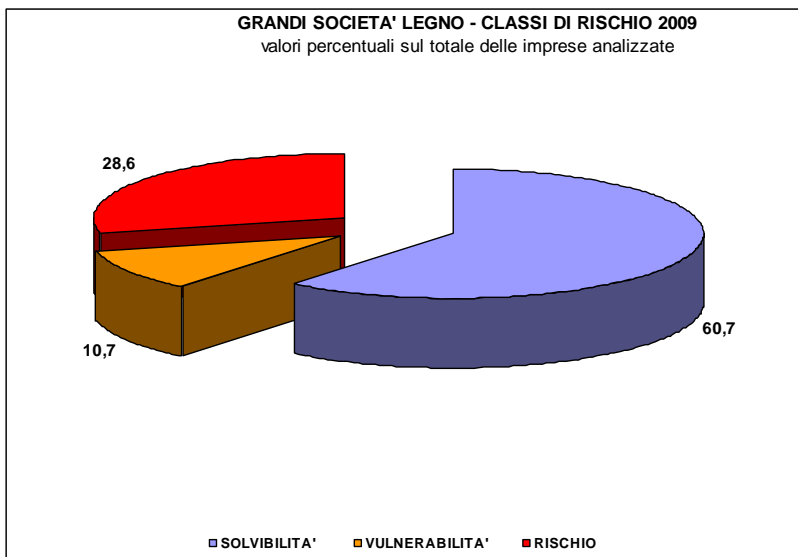
<sup>15</sup> La valutazione della Centrale Bilanci è aggiornata continuamente e la rilevazione dei dati risale a dicembre 2010.



il 92,6%), nessuna risulta vulnerabile, il restante 7,4% è a rischio (Natuzzi nell'arredamento e Ferretti nella nautica; vedi Fig. 13). Il sensibile miglioramento nelle classificazioni di rischio deriva dal passaggio di molte aziende da una valutazione di rischio moderato o vulnerabilità ad una di solvibilità. Le spiegazioni del fenomeno, che sembrerebbe in contraddizione con la situazione di crisi delle aziende stesse, sono molteplici e differiscono tra le società: spesso sono attribuibili al miglioramento dello stato patrimoniale, ad un accettabile equilibrio finanziario, ad un rapporto favorevole tra dilazione media di incassi e debiti, a risultati del conto economico soddisfacenti.

Anche il confronto con la media di settore, rappresentata dall'universo delle piccole e piccolissime imprese familiari e individuali, porta un vantaggio alla valutazione delle aziende più strutturate.

**Fig. 13 Classe di rischio delle prime 27 aziende del legno. Anni 2009 e 2010**  
(valori percentuali sul totale delle società analizzate)



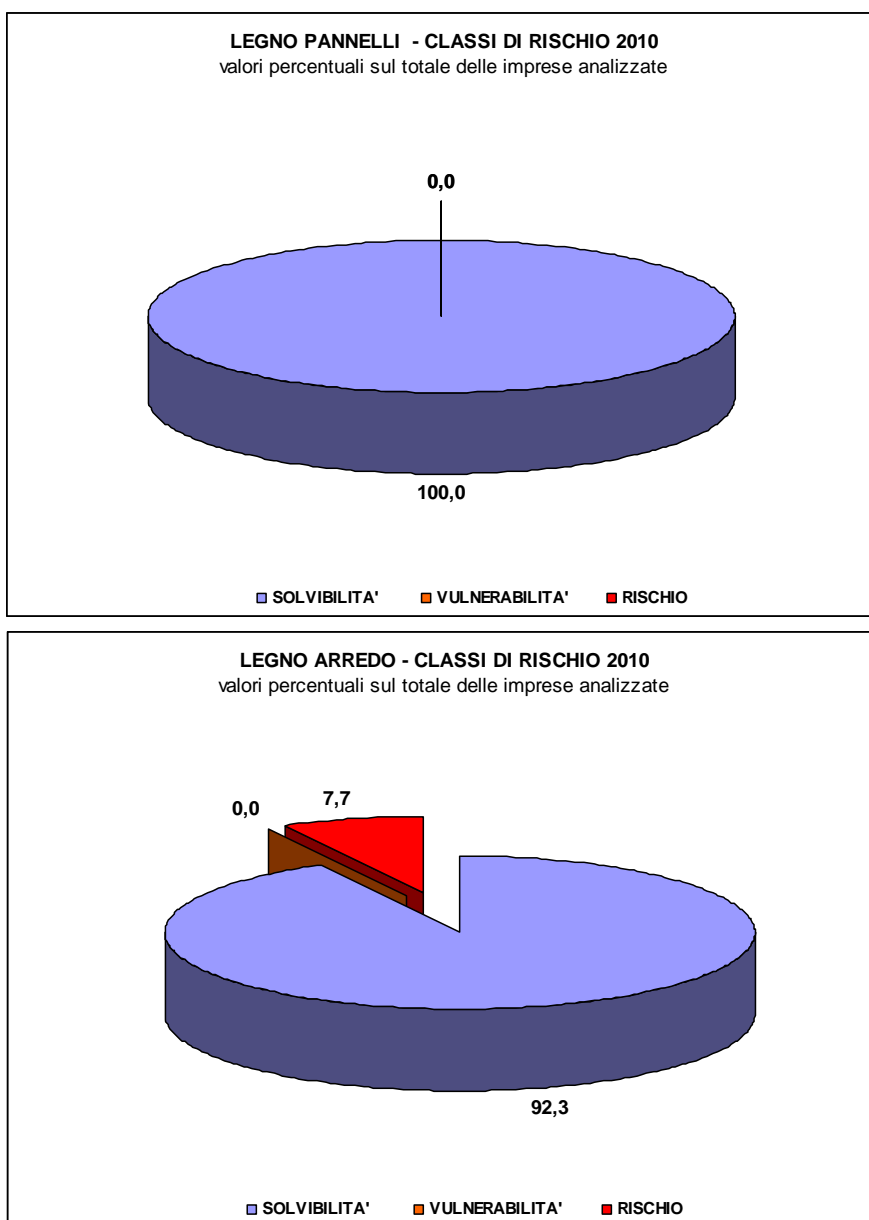
Fonte: elaborazioni su dati Cerved, 2010

Le indicazioni sulla situazione patrimoniale e finanziaria delle aziende, dunque, diverge sensibilmente dal quadro che emerge dalla sintesi dei principali indicatori economici: ad

una crisi conclamata per tutti i settori nel 2009, che però tende al lieve miglioramento nel 2010<sup>16</sup>, fa da contrappeso una moderata fiducia del sistema bancario, che migliora le prospettive di medio periodo per queste grandi aziende.

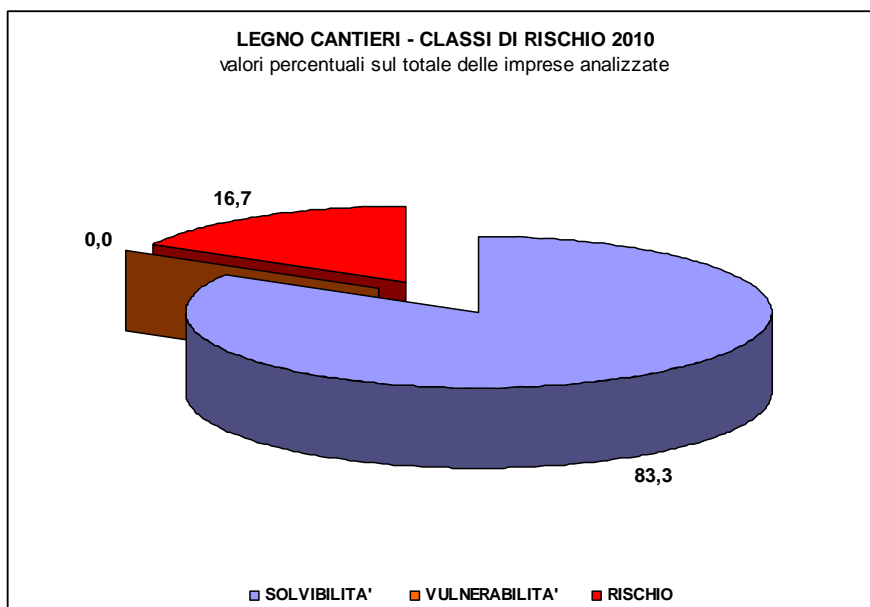
Nello specifico, per il 2010 tutte le società del comparto pannelli risultano solvibili, una sola azienda a rischio nel legno arredo (Natuzzi), di cui ben cinque sono classificate come “solide”, una azienda a rischio anche nella cantieristica navale (Ferruzzi), con Rosetti Marino in classe di solidità (vedi Fig. 14).

**Fig. 14 Classe di rischio delle principali aziende del legno per comparti. Anno 2010**  
(valori percentuali sul totale delle società analizzate)



Fonte: elaborazioni su dati Cerved, 2010

<sup>16</sup> Ricordiamo che la valutazione di rischio è aggiornata al 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Cerved, 2010

## ANDAMENTO DELLE QUOTATE IN BORSA PER IL 2010

Le uniche aziende quotate in borsa sono Natuzzi e Poltrona Frau, operanti nell'ambito dell'arredamento. Riportiamo di seguito i principali risultati conseguiti e le prospettive a breve:

### **Natuzzi**<sup>17</sup>

I ricavi del gruppo nel 2010 ammontano a 518,6 milioni, in crescita dello 0,6% rispetto al 2009, provenienti come segue per area geografica:

- 40% Europa (esclusa Italia);
- 38% Americhe;
- 11% Italia;
- 12% resto del mondo.

I migliori risultati commerciali provengono dal resto del mondo, in particolare Australia (+ 25%) e Cina (+ 52%).

Il Risultato netto di Gruppo dell'esercizio 2010, nonostante la maggiore incidenza dei costi straordinari (spese di spedizione ed altro<sup>18</sup>), è pari a -11,1 milioni, in miglioramento rispetto ai 17,7 milioni dell'esercizio 2009".

### **Commento ai risultati e prospettive**

*"I risultati finanziari sono incoraggianti e confermano la bontà del lavoro fatto" ha commentato Pasquale Natuzzi, "noi crediamo che questi risultati siano sottostimati, e ci aspettiamo un miglioramento nei prossimi anni, considerando gli investimenti fatti nella riqualificazione aziendale, nello sviluppo e nella promozione dei brand, così come nell'espansione del ramo commerciale all'estero. Il nostro gruppo mantiene la sua credibilità e la leadership nei mercati consolidati d'Europa e USA, così come in quelli emergenti come India, Cina e Brasile". (...)* "Stiamo lavorando per integrare i brand con i

<sup>17</sup> Sintesi dal comunicato Natuzzi dei risultati del 4° trimestre 2010 e dell'intero anno 2010.

<sup>18</sup> migliorano invece le spese amministrative ed ordinarie, grazie alla riorganizzazione e razionalizzazione operata a livello di gruppo.

mercati, i canali di distribuzione e le fabbriche. Dobbiamo migliorare ancora l'organizzazione delle vendite e la presenza nei nuovi mercati”.

### **Poltrona Frau**<sup>19</sup>

*“I ricavi consolidati evidenziano un leggero incremento nel corso del 2010 grazie al ritorno alla crescita del segmento residenziale (256 milioni contro 253 del 2009, +4% circa). Il risultato operativo più che raddoppia nel corso dell'esercizio – da Euro 5 milioni del 2009 ad Euro 10,6 milioni del 2010 – grazie alla crescita dell'EBITDA, ai minori costi di ristrutturazione (Euro 3,5 milioni nel 2010 vs. Euro 5,6 milioni nel 2009) ed i minori ammortamenti / perdite di valore. Il risultato netto dell'esercizio 2010 evidenzia un utile di circa Euro 0,7 milioni rispetto ad una perdita di circa Euro 7,6 milioni del 2009. Il risultato è importante perché rappresenta un'inversione di marcia molto significativa rispetto alle perdite del biennio 2008-2009 nonché la conferma del raggiungimento degli obiettivi di piano da parte del management”.*

### **Evoluzione prevedibile della gestione**

*“Il Gruppo Poltrona Frau intende mantenere e rafforzare ulteriormente la propria posizione di leadership nel mercato dell'arredamento di alta gamma nella casa, nell'ufficio, nel viaggio e nei luoghi dell'ospitalità / divertimento, migliorando e completando sia la propria struttura distributiva sia l'offerta dei propri prodotti e servizi. Il ritorno alla crescita nella seconda parte del 2010 del segmento residenziale, che più è stato colpito dalla pesante recessione del 2009, è avvenuto grazie alla capacità di mantenere fortemente distinte l'identità le proposte dei vari marchi in termini di prodotto e di cultura aziendale, allo sviluppo di politiche/strutture commerciali più efficaci e capillari grazie ad un modello organizzativo a matrice che prevede chiare responsabilità a livello di direzione di brand e di quattro direzioni di mercato (Italia, EMEA, Americhe, Asia ed Oceania) responsabili dello sviluppo commerciale di tutti i brand del Gruppo nei paesi di competenza, alla forte crescita nei Paesi del Sud-Est Asiatico. La crescita del segmento residenziale è prevista continuare anche nei prossimi anni grazie alle azioni di cui sopra, allo sviluppo di mercati oggi ancora marginali (in particolare il Sud America) ed al continuo sforzo di migliorare le performance dei due marchi – Poltrona Frau e Cappellini – che maggiormente hanno sofferto la pesante crisi dei mercati. L'obiettivo del segmento contract è quello di continuare nel percorso di crescita e migliorare la redditività del business grazie alla posizione di leadership internazionale ormai acquisita ed al contributo sempre più importante di alcune aree geografiche – soprattutto l'area della penisola arabica e l'India – dove il Gruppo ha rafforzato la propria presenza grazie ad accordi di partnership sottoscritti con i più importanti operatori locali”. (...) “Sulla base delle linee guida del piano triennale si prevede che il miglioramento della redditività continui nel corso dell'intero esercizio 2011 grazie al ritrovato vigore del segmento residenziale nonché di crescite importanti attese anche sul segmento contract e sul segmento interiors (car). Da evidenziare che le attività di ristrutturazione sono state completate nel corso del 2010 con la completa esternalizzazione delle attività produttive di Cappellini nonché con gli interventi*

---

<sup>19</sup> citazione da: Poltrona Frau SpA, Bilancio consolidato al 31 dicembre 2010.

*che hanno portato alla chiusura di alcuni siti non profittevoli – in particolare lo stabilimento produttivo di Meccanica Valbona e la sede Gufram di Mappano (TO). Non si prevedono quindi ulteriori stanziamenti di costi di ristrutturazione nel corso del 2011. L'indebitamento finanziario netto è previsto in ulteriore riduzione a fine 2011".*

## **LE PROSPETTIVE PER IL PROSSIMO ANNO**

La tendenza al miglioramento, già presente nella prima parte del 2010<sup>20</sup>, si accentua nella seconda parte dell'anno e all'inizio del 2011, e lo confermano sia le indagini d'opinione del centro Studi Federlegno (Sentiment ordinativi in crescita), sia i più recenti studi di settore (Fondazione Edison-Federlegno), che indicano una decisa ripresa delle esportazioni del mobile italiano, soprattutto proveniente dai distretti del Nord Est (trevigiano e Pordenone). Ulteriore conferma del clima di ripresa è il successo dell'ultimo Salone del Mobile dei Milano, che ha chiuso i battenti con circa 20mila presenze in più rispetto allo scorso anno.

---

<sup>20</sup> Confronta il paragrafo: "Il settore del legno nella crisi economica".

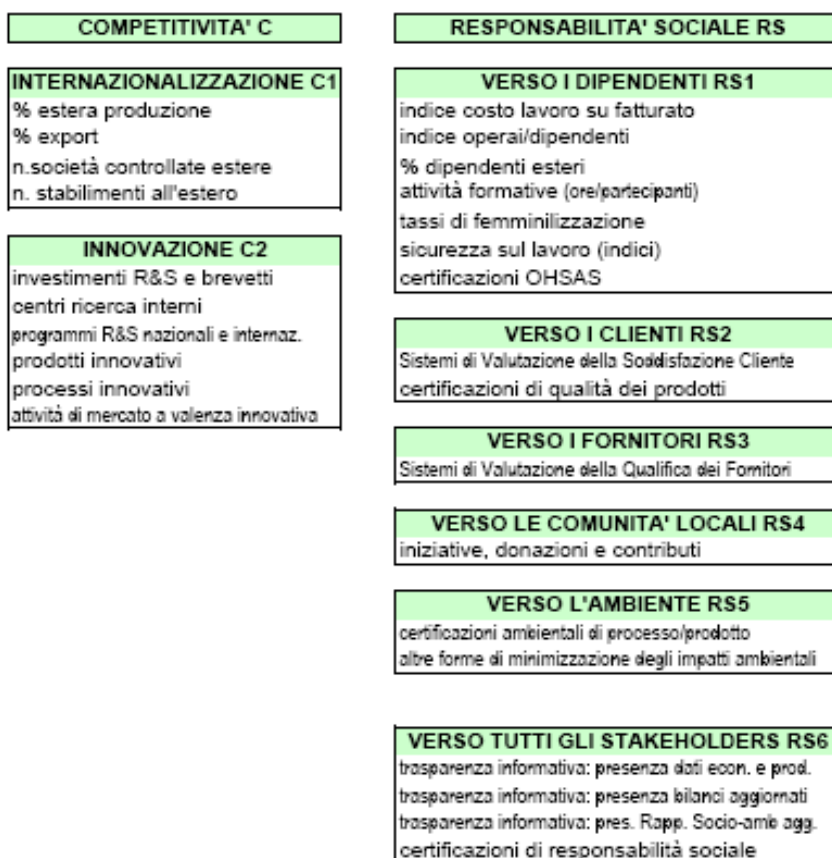
# LA QUALITA' DELLO SVILUPPO. UN'ANALISI MULTICRITERI SUI FATTORI STRATEGICI DELLA COMPETITIVITA' E DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

## PREMESSA METODOLOGICA

L'indagine quali-quantitativa sui fattori strategici dello sviluppo delle grandi aziende nel mercato globalizzato (internazionalizzazione, innovazione e responsabilità sociale d'impresa), viene ripetuta riproponendo la stessa metodologia di analisi multi criteri utilizzata lo scorso anno. Essa, lo ricordiamo, mira a valutare la competitività dei gruppi attraverso i criteri della internazionalizzazione e della innovazione; mentre la responsabilità sociale viene analizzata attraverso sub criteri, che identificano il comportamento aziendale nei confronti dei principali portatori d'interesse: dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, ambiente.

Ciascuno di questi criteri (e sottocriteri) è a sua volta specificato attraverso parametri, volti a misurare, in termini quantitativi o, più spesso, qualitativi, le performance dei gruppi (cfr Fig. 15). Parametri e criteri sono rimasti invariati rispetto allo scorso anno, per permettere il confronto delle performance aziendali nell'ultimo biennio (2008-2009).

**Fig. 15 Albero dei criteri per la competitività e la responsabilità sociale d'impresa**



Ad ogni parametro è associato un punteggio numerico, variabile da 0 a 100, ed un peso, normalizzato, che ne misura l'importanza relativa rispetto al criterio di pertinenza.

Gli indici di Internazionalizzazione, Innovazione e Responsabilità Sociale sono calcolati come somma pesata dei giudizi di valore espressi su ciascun parametro (o sub criterio), moltiplicati per il rispettivo peso.

I giudizi di valore, espressi mediante un punteggio variabile da 0 a 100, sono generalmente attribuiti con riferimento relativo, ovvero la migliore performance su un parametro, tra i 10 gruppi, è assunta come pari a 100. Questo accade poiché non esistono indici di riferimento ideali, rispetto ai quali attribuire il massimo punteggio.

Di converso l'assenza di informazione relativa ad un parametro è equiparata ad una performance pari a zero, e ad una informazione generica viene attribuito un punteggio minimo.

La scelta dei pesi di parametri e sub criteri è stata effettuata di comune accordo con i referenti sindacali, poiché il sistema dei pesi rispecchia il sistema dei valori in base al quale si effettua il giudizio.

## **VALUTAZIONE DEL GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI GRUPPI**

L'internazionalizzazione è uno dei parametri con cui misurare lo sviluppo e le prospettive di crescita delle grandi aziende italiane del legno nel contesto globale. In questo settore l'internazionalizzazione è un fattore di primaria importanza, ma le sue caratteristiche sono alquanto diverse da quelle, ad esempio, delle grandi aziende del cemento: in questo caso la produzione viene ancora effettuata in buona parte in Italia, ma le aziende esportano quote, a volte anche molto rilevanti, dei loro prodotti. Questo vale soprattutto per l'arredamento e la cantieristica navale, mentre per i pannelli ci sono alcuni casi di filiere produttive realizzate parzialmente all'estero (prevalentemente le attività di reperimento e prima lavorazione della materia prima).

Per valutare più a fondo il grado di internazionalizzazione dei gruppi classificati abbiamo considerato i seguenti parametri: percentuale del fatturato estero, quota export, numero di imprese controllate estere, stabilimenti produttivi all'estero.

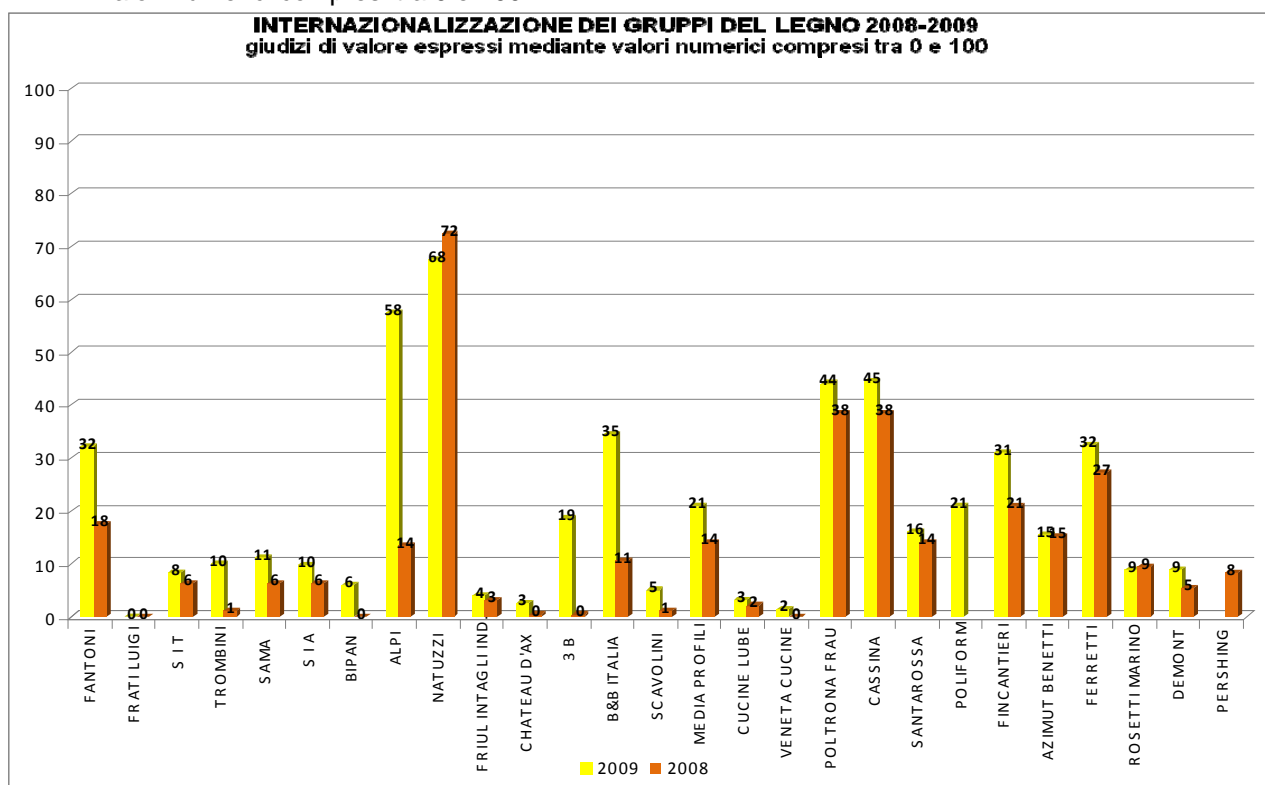
Il peso maggiore è stato attribuito ai parametri quantitativi (fatturato estero ed export), seppure proprio su questi si registra una consistente mancanza di informazioni adeguate, che limita la significatività del risultato finale.

Comunque il profilo sintetico mostra una situazione abbastanza differenziata, sia tra i comparti, che all'interno di ciascun segmento produttivo (vedi Fig. 16).

A dimostrazione della crescente importanza del mercato estero, nel 2009 tutte le aziende mostrano un grado, seppur minimo, di internazionalizzazione (ad esclusione di Frati Luigi nella produzione pannelli), mentre lo scorso anno cinque aziende mostravano un profilo nullo. Inoltre è, in molti casi, consistente la crescita della valutazione dal 2008 al 2009.

Mediamente risultano più alte le valutazioni nella nautica, dove il mercato di riferimento è mondiale. Le valutazioni più elevate, in termini assoluti, spettano però a due gruppi dell'arredamento e dei pannelli.

**Fig. 16 Profilo di valutazione dei gruppi classificati. Grado di internazionalizzazione.**  
Valori numerici compresi tra 0 e 100



| CRITERI                      | PESI |
|------------------------------|------|
| % estera produzione          | 0,30 |
| % export                     | 0,30 |
| n.società controllate estere | 0,20 |
| n. stabilimenti all'estero   | 0,20 |

**Fonte: elaborazioni proprie su dati vari, 2009 e 2010**

La migliore valutazione è infatti per Natuzzi, che vanta una rete produttiva e commerciale su scala mondiale, seguita da Alpi (gruppo dei pannelli che vanta un export del 50%, 11 controllate e 3 stabilimenti all'estero, in Africa) e dal gruppo Poltrona Frau (59% di produzione estera, con 17 controllate e 1 stabilimento in Cina).

Per la cantieristica Ferretti ottiene il giudizio più alto (8 controllate e 3 cantieri all'estero), subito seguita da Fincantieri (4 controllate e 5 cantieri all'estero).

Riguardo alla produzione di pannelli, i gruppi maggiormente internazionalizzati sono la citata Alpi e Fantoni (40% export, 4 controllate e 4 stabilimenti all'estero).

Per l'arredamento, anche B&B Italia ottiene buone valutazioni (80% export e 10 controllate all'estero).

### VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI INNOVAZIONE INTRODOTTI DAI GRUPPI

L'innovazione, come noto, rappresenta un fattore fondamentale per la competitività nazionale e internazionale delle imprese.

Nel caso del legno, le caratteristiche dell'innovazione differiscono sensibilmente a seconda dei comparti analizzati.



I grandi gruppi del Legno arredo investono risorse e personale in una ricerca molto specializzata: l'attenzione si sposta sull'immaterialità, sulla previsione degli stili di vita e sul design del mobile. L'innovazione si concentra nelle fasi di progettazione e design, meno frequentemente sulla qualità dei materiali impiegati e sull'ottimizzazione del processo produttivo. Una tendenza molto recente è però anche quella di coniugare design e sostenibilità, inventando nuove forme e stili per arredi che utilizzano materiali ecologici (le sedie in plastica riciclata, gli esperimenti di cucine in carta e resine organiche). Si assiste anche, nel campo dell'arredamento, alla sperimentazione di una sorta di design "accessibile", inteso a fornire modelli di mobili che coniugano progettazione, qualità e convenienza dei prezzi. Anche alcune grandi marche stanno cimentandosi con il "mobile in Kit", pressati dalla concorrenza dei giganti della distribuzione, come Ikea. Al contrario, al top della gamma, l'attenzione è volta a migliorare le caratteristiche di artigianalità ed unicità del "made in Italy", per un prodotto esclusivo indirizzato ai mercati più esigenti.

Discorso diverso per i gruppi che operano nella nautica e nei pannelli: nel primo caso l'attenzione è posta sull'ottimizzazione delle tecnologie dei motori e l'automazione dei sistemi di navigazione, come anche sulla minimizzazione degli impatti ambientali nei processi produttivi e nelle attività nautiche.

Per i pannelli, invece, la ricerca si indirizza verso la progettazione di componenti compositi ad elevate prestazioni termoacustiche, oppure sulla produzione di pannelli ecologici, grezzi o speciali. Sempre più rilevante e diffuso l'impiego di legno riciclato e la produzione di pannelli a bassa emissione di sostanze inquinanti, e connesso a questo l'evoluzione delle macchine per la lavorazione dei pannelli.

Riguardo alla produzione di pannelli in legno e semilavorati, si consolida il recente sviluppo dei pannelli portanti per l'edilizia, un settore di nicchia in Italia, che attualmente importa prevalentemente dalla Germania e dall'Austria, ma che sta vivendo un momento di forte sviluppo della domanda, in virtù delle elevate prestazioni tecniche dei componenti e dell'alto grado di prefabbricazione. Lo sviluppo di una filiera locale sostenibile del legno, sull'esempio del tentativo in corso nel Trentino<sup>21</sup>, può costituire una valida alternativa, densa di prospettive, nell'ambito del settore del legno.

Molti sono poi gli esempi di innovazione nell'ambito più vasto della filiera foresta-legno-carta, che esulano dalla trattazione specifica del Rapporto: per un approfondimento si rimanda ai documenti pubblicati dalla Piattaforma forestale europea ed italiana<sup>22</sup>.

Riguardo alla valutazione del criterio innovazione, i parametri che lo definiscono sono di diversa natura e riguardano aspetti quantificabili, come gli investimenti in ricerca e sviluppo e in brevetti iscritti nel bilancio consolidato dei gruppi nel 2009, ma soprattutto valutazioni qualitative rispetto all'importanza di prodotti o processi innovativi introdotti nell'attività lavorativa vera e propria, oppure nelle fasi organizzative, gestionali,

---

<sup>21</sup> Sistema Legno Trentino, Consorzio SOFIE Veritas.

<sup>22</sup> cfr bibliografia e sitografia.

commerciali, come anche considerazioni sulle attività di mercato a valenza innovativa (diversificazioni nella gestione e servizi, attività che completano la filiera produttiva...).

Tra i parametri che definiscono il criterio dell'innovazione, ce ne sono due che consideriamo particolarmente importanti, poiché riguardano attività specifiche di ricerca e sviluppo: la presenza di centri di ricerca interni ai gruppi e l'adesione a progetti di ricerca nazionali ed internazionali.

Riguardo a questi ultimi aspetti, particolarmente significativa risulta l'attività di Fincantieri, che attraverso due centri di progettazione (a Genova e a Trieste) e un centro di ricerca in campo navale (tramite la controllata Cetena), partecipa a progetti nazionali ed europei di grande rilievo<sup>23</sup> ed è in grado di implementare ogni anno numerosi progetti improntati principalmente alla ottimizzazione delle prestazioni delle navi e alla mobilità sostenibile. Per quanto riguarda gli altri gruppi, il panorama è abbastanza ampio: veri e propri centri di ricerca interni sono presenti in un gruppo nel comparto pannelli (Fantoni), in due gruppi nell'arredamento e tre nella cantieristica (Natuzzi e Poltrona Frau; e poi Fincantieri, Azimut e Ferretti). Piuttosto diffusi sono poi laboratori di design, divisioni di progettazione e centri di ricerca di minore rilievo, a testimonianza di una realtà produttiva molto dinamica e creativa rispetto ad altri settori economici.

Passiamo ora ad analizzare il profilo di valutazione emerso (vedi Fig. 17).

Come si vede dal grafico, il livello di innovazione introdotto non appare sistematicamente correlato alla dimensione del gruppo, come accade nel caso del cemento, né per l'insieme delle aziende a livello di settore, né relativamente a ciascun comparto di produzione.

Piuttosto si possono identificare alcuni gruppi particolarmente attivi sul versante innovativo: Fantoni e Mauro Saviola nei pannelli, Poltrona Frau nell'arredamento, Fincantieri e Ferretti nella cantieristica.

Fincantieri ottiene un punteggio particolarmente alto (92 su 100; era 91 nel 2008), in virtù delle attività di ricerca e sperimentazione già menzionate, e per la ampiezza delle attività presenti nell'ambito del gruppo (progettazione, costruzione e riparazione delle principali tipologie di navi, ricerca, gestione, att. finanziarie).

Si distinguono dal profilo generale anche Poltrona Frau, Fantoni e Ferretti.

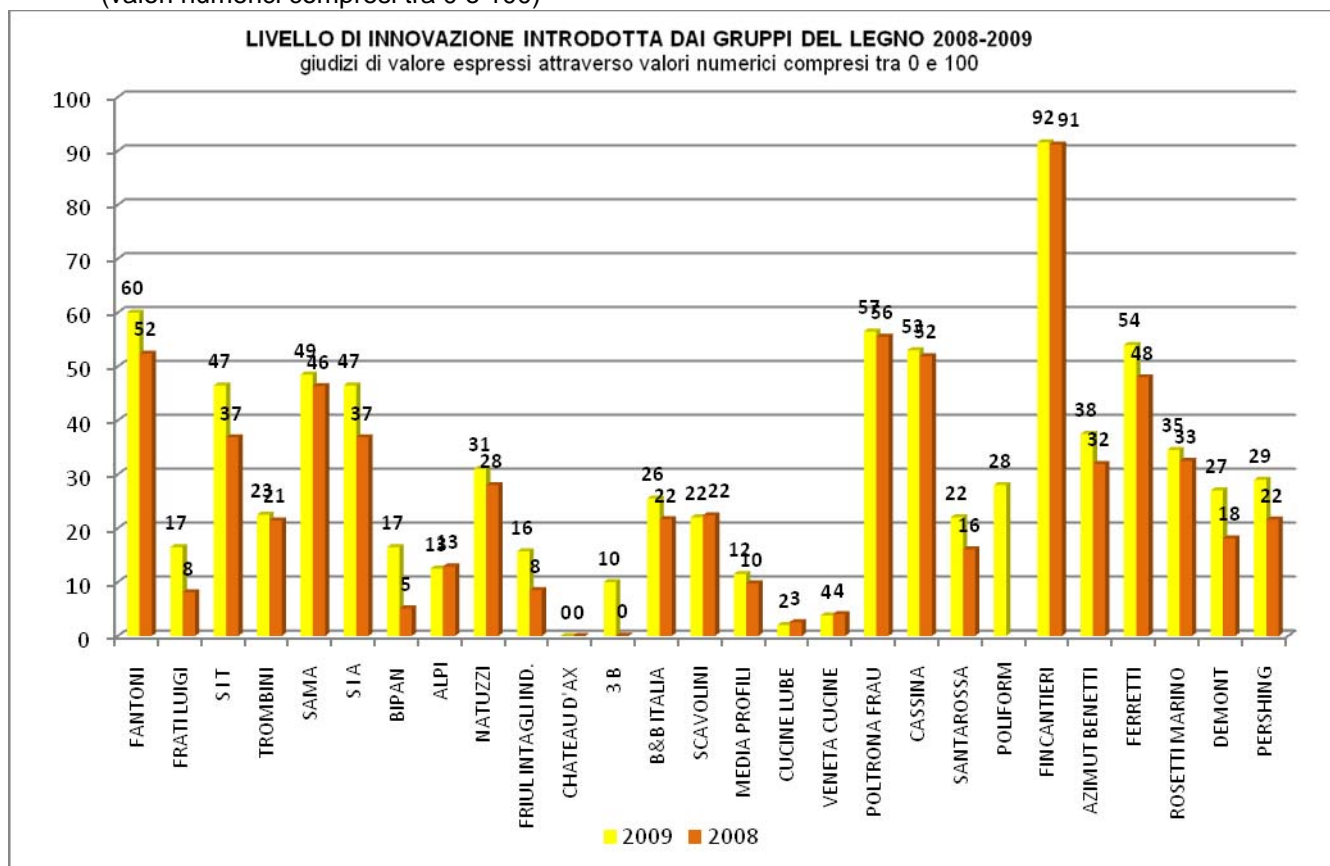
Poltrona Frau svolge un'intensa attività di collaborazione con designers di fama internazionale, sviluppando numerose famiglie di nuovi prodotti ogni anno ed impiegando tecnologie informatiche all'avanguardia per la progettazione e la realizzazione dei prodotti. Divisioni tecnologicamente all'avanguardia sono la *Car-Interiors in motion*, che ha la sua sede a Tolentino e si occupa dello sviluppo, della produzione e della commercializzazione

---

<sup>23</sup> Di assoluto rilievo il progetto europeo "Besst" (Breakthrough in european ship and shipbuilding technologies), relativo a nuove soluzioni tecnologiche per la competitività della nave, che vede Fincantieri leader e coordinatore di una partnership di circa 70 membri. Il programma è stato avviato il 1° settembre 2009 e terminerà il 28 febbraio 2013. In ambito nazionale Fincantieri partecipa alla "Piattaforma tecnologica nazionale Marittima" ed ha in corso attività di collaborazione ed Accordi di Programma nei principali distretti nautici italiani.

di prodotti, quasi esclusivamente in pelle, destinati agli interni del settore auto motive, e quelle dello yachting e dell'aeronautica.

**Fig. 17 Profilo di valutazione dei gruppi classificati. Livello di innovazione introdotto.**  
(valori numerici compresi tra 0 e 100)



| CRITERI                                  | PESI |
|--|------|
| investimenti R&S e brevetti              | 0,10 |
| centri ricerca interni                   | 0,15 |
| programmi R&S nazionali e internazionali | 0,20 |
| prodotti innovativi                      | 0,20 |
| processi innovativi                      | 0,20 |
| attività di mercato a valenza innovativa | 0,15 |

**Fonte: elaborazioni proprie su dati vari, 2009 e 2010**

Fantoni, che guadagna 6 punti nella valutazione del 2009, opera in segmenti di mercato contigui (pannelli, pavimentazioni, imballaggi), sperimentando nuovi componenti complessi ad elevate prestazioni<sup>24</sup>.

Ferretti, anch'essa in miglioramento dalla valutazione dell'anno scorso, detiene il brevetto di numerose innovazioni che riguardano il miglioramento del comfort di navigazione e la riduzione delle emissioni inquinanti in mare. L'innovazione nel segmento dell'arredamento per la nautica è assicurato mediante l'attività delle due controllate del gruppo,

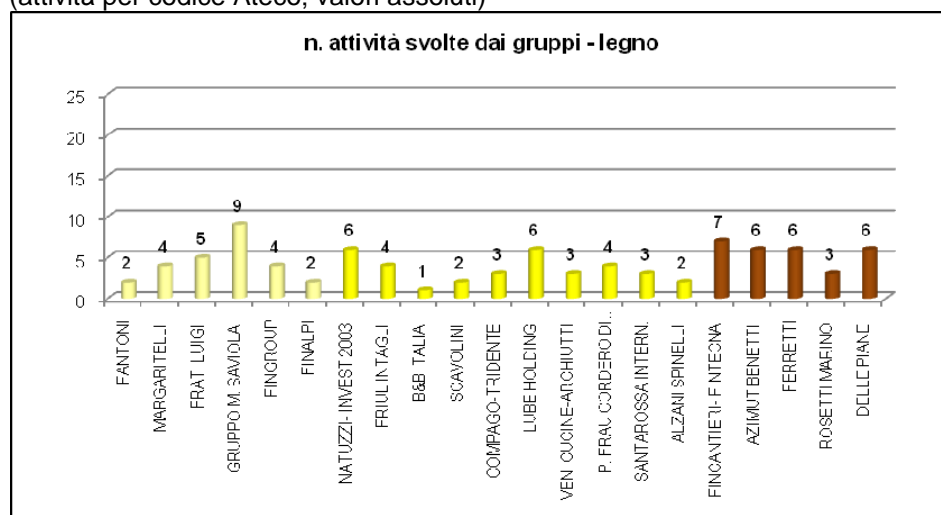
<sup>24</sup> Ad esempio il pannello fonoassorbente e radiante Climacoustic, oppure il rivestimento di superfici ad elevata plasticità laminato CPL Microtrim. Ultimo prodotto immesso sul mercato: Radiant Wall: un sistema radiante ad elevata efficienza energetica, compatibile con pannelli Fantoni.

specializzate nella produzione e assemblaggio di manufatti e arredamenti in legno per mega-yacht superiori ai 100 piedi.

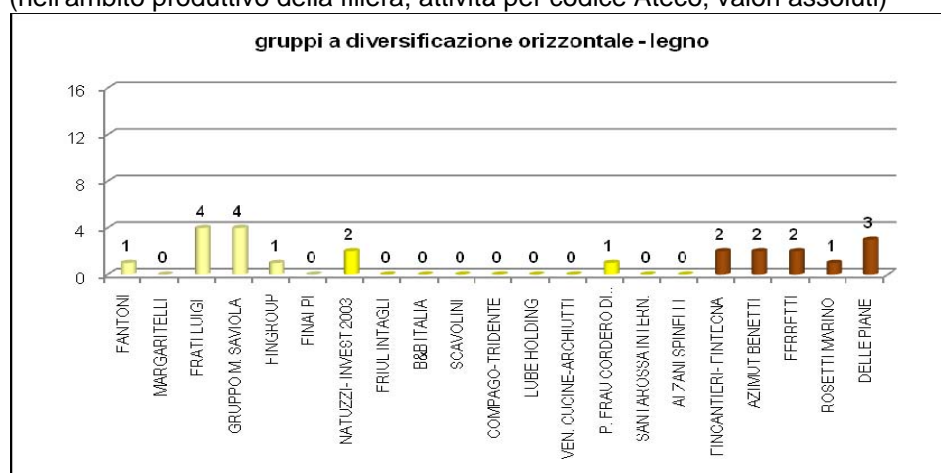
Nel raffronto tra le performance del 2008 e quelle del 2009, migliorano sensibilmente anche le società del gruppo Mauro Saviola (particolarmente Sia e Sit), leader nella produzione dei pannelli ecologici, che immette ogni anno nuovi prodotti sul mercato ed affina l'attività di decorazione nei suoi cinque centri specializzati, e Pershing, che produce ogni anno nuovi innovativi modelli di mega yacht destinati al mercato mondiale.

Un'ultima notazione sulla diversificazione dei gruppi, poco praticata in questo settore di attività. La diversificazione orizzontale è rara, principalmente praticata dai gruppi che producono pannelli. La diversificazione verticale (negli ambiti non strettamente produttivi della filiera, ma comunque riferiti all'attività produttiva: progettazione e consulenza, gestione, immobiliare, commercio ingrosso, attività finanziarie), è più trasversale, e riguarda alcuni grandi gruppi dei vari settori (vedi Fig. 18-21).

**Fig. 18 gruppi per numero complessivo di attività svolte. Legno**  
(attività per codice Ateco; valori assoluti)



**Fig. 19 gruppi a diversificazione orizzontale. Legno**  
(nell'ambito produttivo della filiera; attività per codice Ateco; valori assoluti)



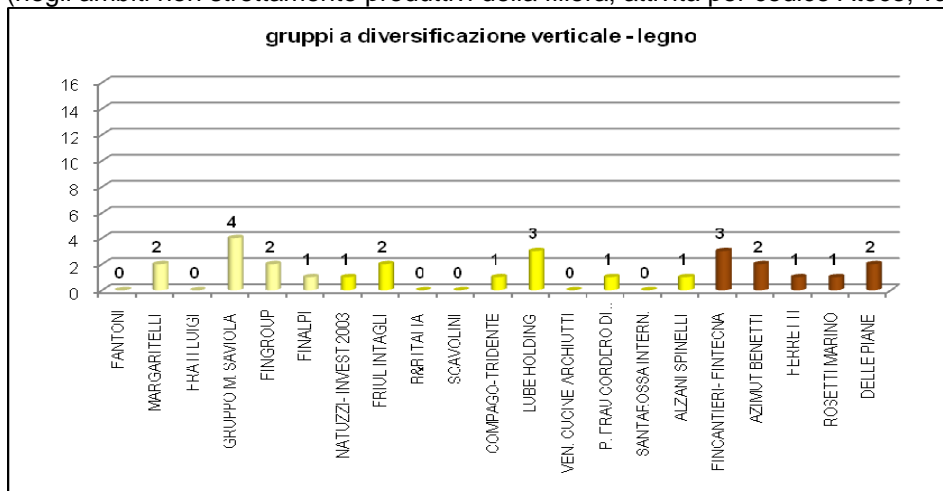
Fonte: elaborazioni proprie su dati Cerved, 2009 e 2010

I gruppi a maggior diversificazione orizzontale sono Frati e Saviola, appunto operanti nella produzione di pannelli, principalmente allargati alla fabbricazione e lavorazione di materiali

affini e complementari. Il gruppo Saviola diversifica anche nella fabbricazione di mobili. Nella cantieristica, quasi tutti i gruppi producono macchine, motori e minuterie metalliche per le navi.

**Fig. 20 gruppi a diversificazione verticale. Legno**

(negli ambiti non strettamente produttivi della filiera; attività per codice Ateco; valori assoluti)

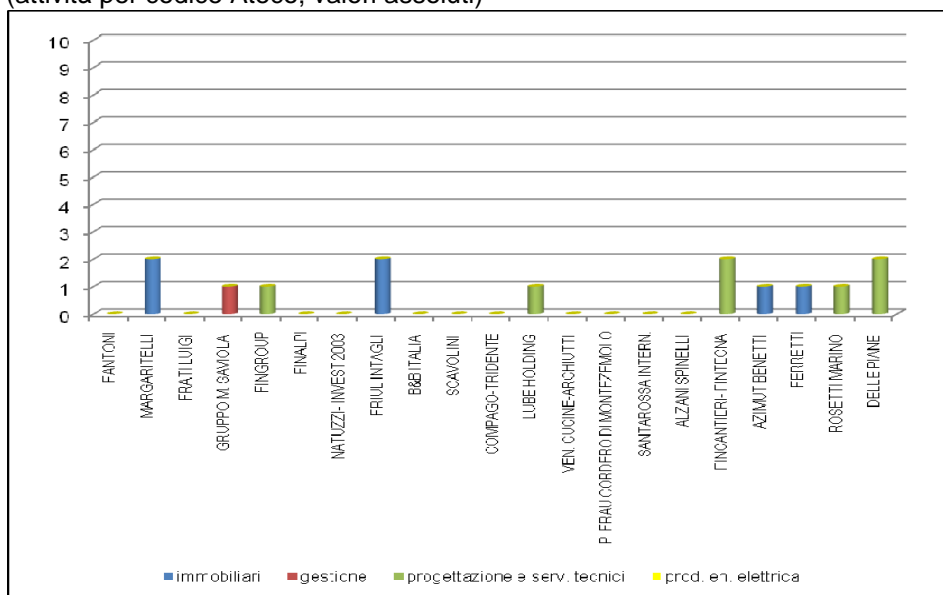


Fonte: elaborazioni proprie su dati Cerved, 2009 e 2010

Riguardo alla diversificazione verticale, ancora Saviola, nei pannelli, Lube holding, per l'arredamento, e Fincantieri hanno il maggior numero di attività non strettamente legate alla filiera produttiva; quelle a valenza innovativa sono riconducibili all'attività di progettazione e servizi tecnici (presenti come controllate in gruppo Trombini, Lube holding, Fincantieri, Rosetti Marino e gruppo Delle Piane<sup>25</sup>), e a quella di gestione, praticata dal gruppo Saviola nell'ambito della raccolta e smaltimento di rifiuti solidi (raccolta e recupero legno usato) .

**Fig. 21 gruppi a diversificazione verticale per specifiche tipologie di attività. Laterizi e Manufatti**

(attività per codice Ateco; valori assoluti)



Fonte: elaborazioni proprie su dati Cerved, 2009 e 2010

<sup>25</sup> controlla Demont, nella cantieristica navale.

## VALUTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DEI GRUPPI

La sostenibilità dello sviluppo si sostanzia, per le società qui analizzate, nelle politiche e nelle azioni che vengono messe in campo per minimizzare gli impatti ambientali e sociali dei processi produttivi: esse possono riguardare processi di certificazione volontaria (di qualità, ambientali, di sicurezza del lavoro...), programmi autonomamente implementati a livello di gruppo, codici di condotta e modelli di organizzazione adottati, singole azioni messe in campo a vari livelli (produttivo, gestionale, ecc).

La responsabilità sociale dei gruppi di produttori è qui valutata in base a tali comportamenti societari, che si possono articolare in relazione ai principali portatori d'interesse (stakeholders): dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, ambiente. Viene poi considerata una forma di responsabilità sociale che viene indirizzata verso tutti coloro che ruotano intorno al processo produttivo, ovvero quella che garantisce una informazione aggiornata e completa delle attività imprenditoriali, pubblicamente accessibile.

Nella valutazione complessiva, il peso dei sub criteri della responsabilità sociale varia, ed è naturalmente funzione del sistema di valori dei decisori: nel nostro caso, l'importanza maggiore è attribuita alla responsabilità sociale verso i dipendenti, che collaborano direttamente alla realizzazione dei prodotti, e a quella verso l'ambiente, che risulta determinante per garantire la sostenibilità del processo industriale.

Nella Figura 22 possiamo vedere gli esiti finali della valutazione, con l'attribuzione dei pesi ai sub criteri. Nei prossimi paragrafi ci soffermeremo ad analizzare le valutazioni dei sottocriteri ritenuti maggiormente significativi: quelli della responsabilità sociale verso dipendenti, verso l'ambiente e tutti gli stakeholders (trasparenza informativa).

Questi risultati sono in sostanza confrontabili con quelli precedenti, relativi ai criteri di competitività: non si mostrano correlazioni dirette con la dimensione aziendale, né in generale tra tutte le aziende esaminate, né tra quelle dei vari comparti, piuttosto di possono identificare alcuni gruppi particolarmente attenti nei confronti degli stakeholders.

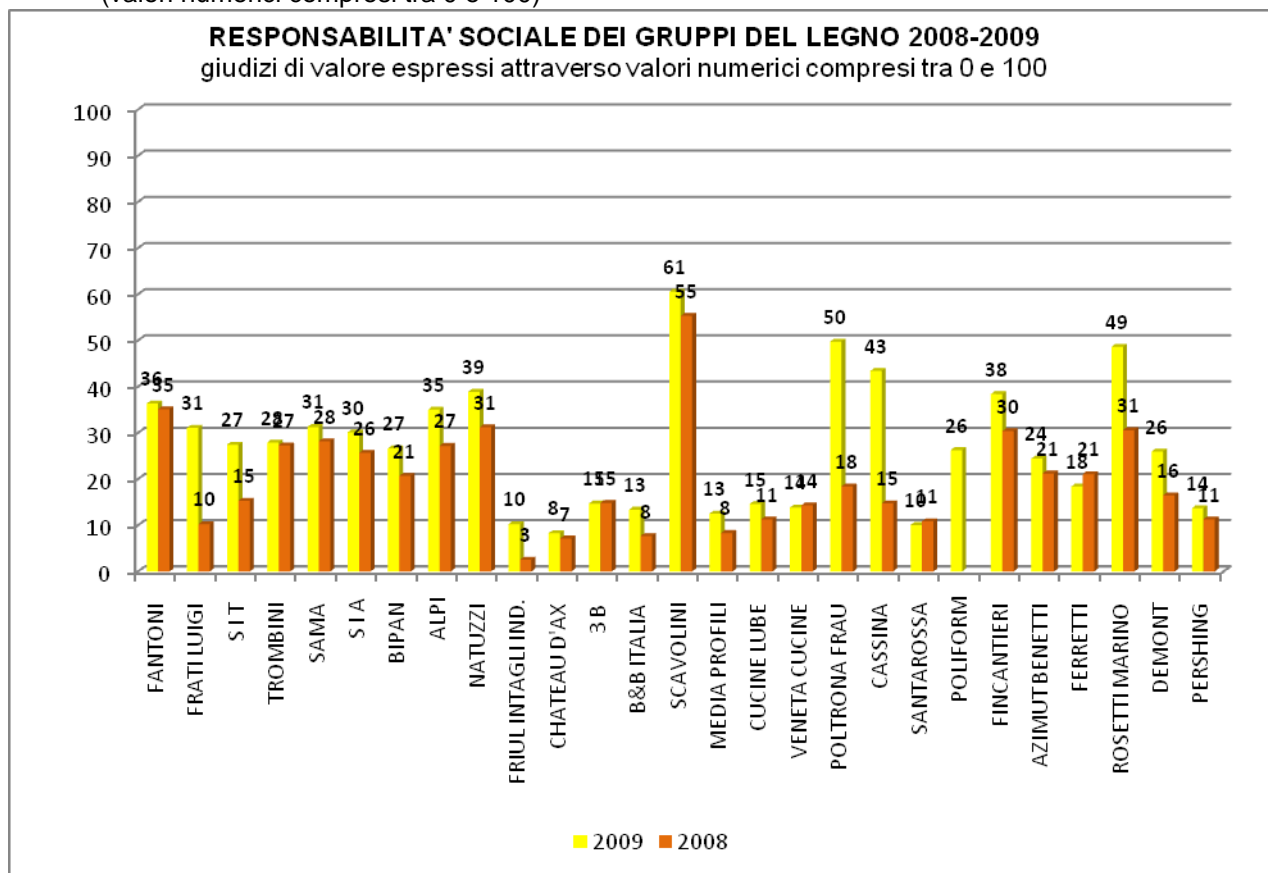
È da notare che le migliori valutazioni nei diversi criteri non sono generalmente raggiunte dagli stessi gruppi, ovvero questi ultimi si caratterizzano poiché privilegiano alcuni aspetti, della competitività o della responsabilità sociale, rispetto agli altri nella loro strategia di sviluppo. Nell'ambito delle conclusioni cercheremo di approfondire i profili dei gruppi più rilevanti.

Per la responsabilità sociale, il primato resta a Scavolini, che ottiene i punteggi più elevati in quasi tutti i sub criteri, particolarmente significativi riguardo ai dipendenti e all'ambiente. Segue Poltrona Frau, sempre nell'arredamento, che ha migliorato di molto il suo profilo di responsabilità sociale in virtù del processo di certificazione Qualità-sicurezza-ambiente, in corso di ultimazione e che riguarda tutto il gruppo, compreso lo stabilimento in Cina. Segue dappresso Rosetti Marino, il cui forte miglioramento di prestazione è dovuto ad una molteplicità di iniziative riguardanti la sicurezza sul lavoro, contributi allo sviluppo delle

comunità locali in cui opera (in Italia e all'estero), minimizzazioni ambientali degli stabilimenti in Italia.

Le valutazioni si confermano basse, anche quest'anno, per molte delle aziende dell'arredamento (Friul Intagli, Chateau d'Ax, B&B Italia, Media Profili, Santarossa).

**Fig. 22 Profilo di valutazione dei gruppi classificati. Responsabilità sociale.**  
(valori numerici compresi tra 0 e 100)



| CRITERI  | PESI |
|--|------|
| RESPONSABILITA' SOCIALE VERSO I DIPENDENTI           | 0,25 |
| RESPONSABILITA' SOCIALE VERSO I CLIENTI              | 0,15 |
| RESPONSABILITA' SOCIALE VERSO I FORNITORI            | 0,15 |
| RESPONSABILITA' SOCIALE VERSO LE COMUNITA' LOCALI    | 0,10 |
| RESPONSABILITA' SOCIALE VERSO L'AMBIENTE             | 0,20 |
| RESPONSABILITA' SOCIALE VERSO TUTTI GLI STAKEHOLDERS | 0,15 |

Fonte: elaborazioni proprie su dati vari, 2009 e 2010

Su questo profilo complessivo, generalmente modesto nelle valutazioni, pesa molto la quasi assoluta mancanza di trasparenza informativa<sup>26</sup>.

Ancora una differenza con settori più strutturati ed omogenei, come quello del cemento: in questo caso non appare così determinante la differenza delle valutazioni tra i gruppi molto internazionalizzati e gli altri.

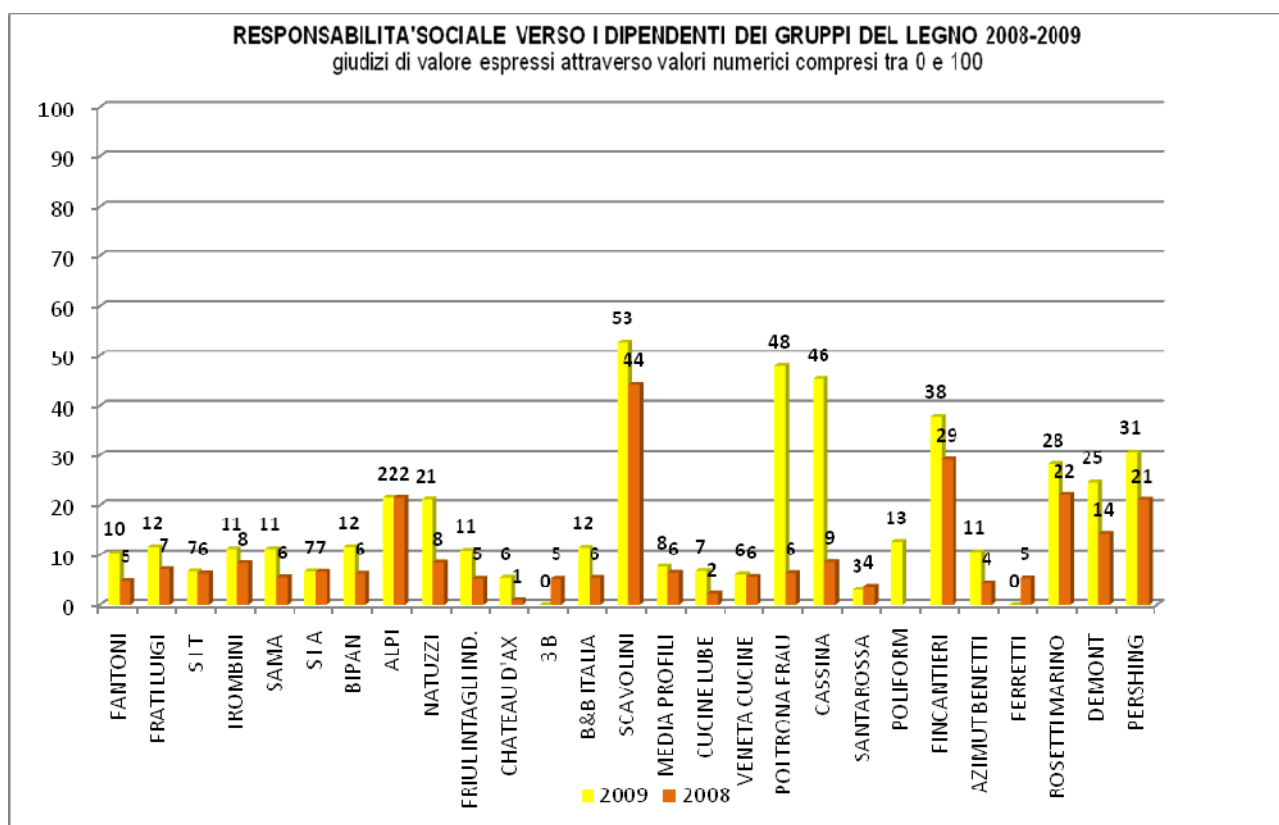
<sup>26</sup> Cfr Paragrafo "Focus sulla responsabilità verso tutti gli stakeholders".

Nel settore del legno anche le aziende meno strutturate risultano altamente competitive, e spesso in grado di avviare e gestire politiche di sostenibilità aziendale in ambito qualità, sicurezza, ambiente.

## FOCUS SULLA RESPONSABILITA' SOCIALE VERSO I DIPENDENTI

Per determinare il sub criterio di responsabilità sociale verso i dipendenti è stata effettuata un'indagine comprendente diversi parametri, alcuni dei quali sono finalizzati a definire l'atteggiamento delle imprese verso l'esternalizzazione e la delocalizzazione della produzione (indici di costo del lavoro su fatturato e % dipendenti esteri), altri mirano a valutare i processi di valorizzazione del personale (la formazione), l'impegno per le pari opportunità, l'attenzione verso la sicurezza del lavoro (cfr Fig. 23).

**Fig. 23 Profilo di valutazione dei gruppi classificati. Responsabilità sociale verso i dipendenti.**  
(valori numerici compresi tra 0 e 100)



| CRITERI                               | PESI |
|---------------------------------------|------|
| indice costo lavoro su fatturato      | 0,10 |
| indice operai/dipendenti              | 0,10 |
| % dipendenti all'estero               | 0,15 |
| attività formative (ore/partecipanti) | 0,15 |
| tassi di femminilizzazione            | 0,15 |
| sicurezza sul lavoro (indici)         | 0,15 |
| certificazioni OHSAS                  | 0,20 |

**Fonte: elaborazioni proprie su dati vari, 2009 e 2010**

Il profilo di valutazione relativo a questo sub criterio è analogo a quello generale di responsabilità sociale, ma con giudizi piuttosto bassi nella media, fattore dovuto principalmente alla mancanza di dati aziendali sull'occupazione.



Nel caso del legno, la totale assenza di informazioni relativa agli indici di qualità del lavoro non riguarda soltanto le aziende minori, ma anche alcuni dei gruppi di maggiori dimensioni.

Emerge dal profilo la prestazione di Scavolini, che conferma la leadership dello scorso anno. Essa è dovuta alla presenza di informazioni aggiornate sull'occupazione a livello di gruppo e di azienda, ed anche per la certificazione OHSAS sulla sicurezza dei lavoratori. A Poltrona Frau giova il processo di certificazione in corso<sup>27</sup> e la pubblicazione di dati e caratteristiche dell'occupazione nell'ambito del Rapporto sociale, per Fincantieri la presenza di dati riguardanti il lavoro<sup>28</sup>.

## **FOCUS SULLA RESPONSABILITA' SOCIALE VERSO L'AMBIENTE**

Il comportamento dei gruppi riguardo all'attenzione verso l'ambiente è definito attraverso due parametri: le certificazioni ambientali di processo e di prodotto acquisite o in corso, ed altre minimizzazioni ambientali ottenute dai gruppi attraverso singole attività non riconducibili ad una organica politica di gestione ambientale. Naturalmente il primo criterio è prevalente per importanza rispetto al secondo, poiché coinvolge l'intera organizzazione aziendale e perché fa riferimento a processi codificati e riconosciuti a livello internazionale, il che rende anche più comparabili tra loro le politiche aziendali (vedi Fig. 24).

L'attenzione verso l'ambiente e la sostenibilità dei processi produttivi si conferma, di gran lunga, la maggiore tra le preoccupazioni delle aziende del legno, nell'ambito della responsabilità sociale: prova ne sono giudizi mediamente molto più alti rispetto agli altri sub criteri, con valori massimi che arrivano a 100 su 100.

In particolare si distinguono le prestazioni di Scavolini, nell'arredamento, e di Fantoni, per i pannelli.

L'impegno di Scavolini per l'ambiente è a tutto campo: certificazione ISO 14001, impiego di pannelli ricavati da legname di recupero e di elettrodomestici privi di sostanze dannose per l'uomo e l'ambiente<sup>29</sup>. E poi impegno nel risparmio energetico, con l'approvvigionamento da fonti rinnovabili. Analoga l'attività di Fantoni che, oltre alla certificazione ambientale e a quella di gestione sostenibile delle foreste<sup>30</sup>, è anch'essa impegnata nell'approvvigionamento elettrico da fonti rinnovabili.

Migliorato sensibilmente l'impegno ambientale di grandi aziende come Frati, Natuzzi, Poltrona Frau e Fincantieri. Per Frati vale l'impegno nella produzione di pannelli con legno riciclato e a bassa emissione di formaldeide; per Natuzzi e Poltrona Frau l'impiego di materiali ecocompatibili e la minimizzazione degli impatti ambientali dei processi produttivi (Poltrona Frau prevede per il 2011-12 la certificazione ISO 14001 per gli stabilimenti italiani); per Fincantieri la minimizzazione ambientale riguarda soprattutto le attività di

---

<sup>27</sup> OHSAS 18001 prevista 2011 per gli stabilimenti di Tolentino e Meda.

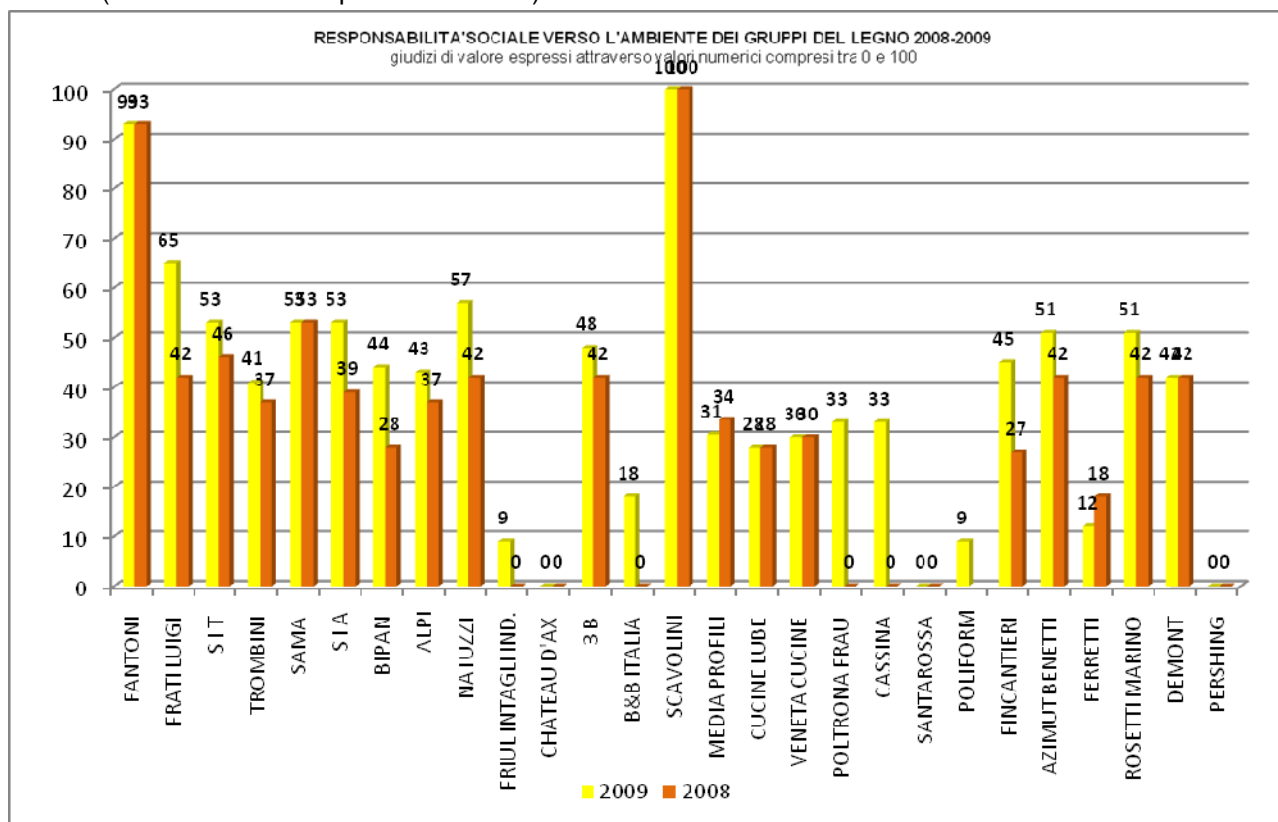
<sup>28</sup> In particolare è significativo l'aspetto della formazione interna, con 226.000 ore complessivamente svolte nel 2008, di cui hanno usufruito circa 9.000 dipendenti.

<sup>29</sup> In ottemperanza alla direttiva europea 2002/95/CE (direttiva RoHS).

<sup>30</sup> La cert.FSC (Forest Stewardship Council) identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici.

navigazione, i risultati raggiunti sono testimoniati da attestazioni internazionali su alcune navi prodotte<sup>31</sup>.

**Fig. 24 Profilo di valutazione dei gruppi classificati. Responsabilità sociale verso l'ambiente.**  
(valori numerici compresi tra 0 e 100)



| CRITERI  | PESI |
|--|------|
| certificazioni ambientali di processi e prodotti       | 0,70 |
| altre forme di minimizzazione degli impatti ambientali | 0,30 |

**Fonte: elaborazioni proprie su dati vari, 2009 e 2010**

La maggior parte delle aziende del legno hanno certificazioni ambientali di processo o di prodotto, che nel caso dei pannelli sono spesso riconducibili alla sostenibilità dell'approvvigionamento della materia prima o alla produzione di pannelli ecologici (a bassa emissione o realizzati da materiali di recupero), nel caso dell'arredamento riguardano l'impiego di questi pannelli, mentre nella cantieristica prevalgono le certificazioni ambientali di processo.

### FOCUS SULLA RESPONSABILITA' VERSO TUTTI GLI STAKEHOLDERS

Una importante forma di responsabilità sociale d'impresa è anche quella che viene indirizzata verso tutti coloro che, a vario titolo, ruotano intorno al processo produttivo. Essa consiste nel garantire una informazione aggiornata e completa delle attività imprenditoriali, pubblicamente accessibile.

<sup>31</sup> Notazione Green Star da parte del RINA che attesta la piena rispondenza del prodotto alle normative in tema di Clean Sea e Clean Air.

Questo tipo di indagine, già effettuato nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio per la sezione Edilizia, tiene conto della presenza di informazioni e documenti aggiornati sui siti aziendali, in particolare di dati economici e produttivi, direttamente o indirettamente consultabili<sup>32</sup>, di bilanci, di rapporti di sostenibilità o altri documenti contenenti informazioni di natura sociale ed ambientale (bilanci sociali e simili).

È qui considerato anche il parametro della certificazione di responsabilità sociale, una tipologia di certificazione poco perseguita dalle aziende di produzione del cemento, ma che invece riveste una notevole importanza a livello etico, soprattutto per i gruppi che operano in ambito mondiale<sup>33</sup>.

Per quanto riguarda, quest'ultimo aspetto delle certificazioni di responsabilità sociale, nessuna azienda tra quelle analizzate è conforme alle norme SA 8000 (Snaidero, azienda certificata, è uscita quest'anno dalla nostra classifica). Per Alpi si riscontra la certificazione OLB (Origine et legalité du bois)<sup>34</sup>.

Per quanto concerne invece la trasparenza informativa, i risultati mostrano una attenzione molto marcata da parte delle società quotate in borsa, Natuzzi e Poltrona Frau, con un forte miglioramento di quest'ultima dovuto alla politica aziendale di certificazione integrata, che porta il gruppo a pubblicare nel 2009 il primo *Corporate Responsibility Report*. Un'attenzione comunque rilevante è dimostrata anche dalle aziende a maggior vocazione internazionale, quelle che producono anche all'estero, come Fincantieri, Alpi, Rosetti Marino, e dalla Scavolini. Rosetti Marino pubblica on line, nel 2009, dati e bilanci aggiornati, nonché documenti aziendali utili a ricostruire andamento e caratteristiche dell'azienda, e ciò le vale il sensibile miglioramento di valutazione sulla trasparenza informativa.

E' praticamente nulla la valutazione che riguarda tutte le altre aziende, poiché non solo non ci sono certificazioni di responsabilità sociale a livello di gruppo né di società, ma mancano anche le minime informazioni tecnico economiche aggiornate sui siti aziendali.

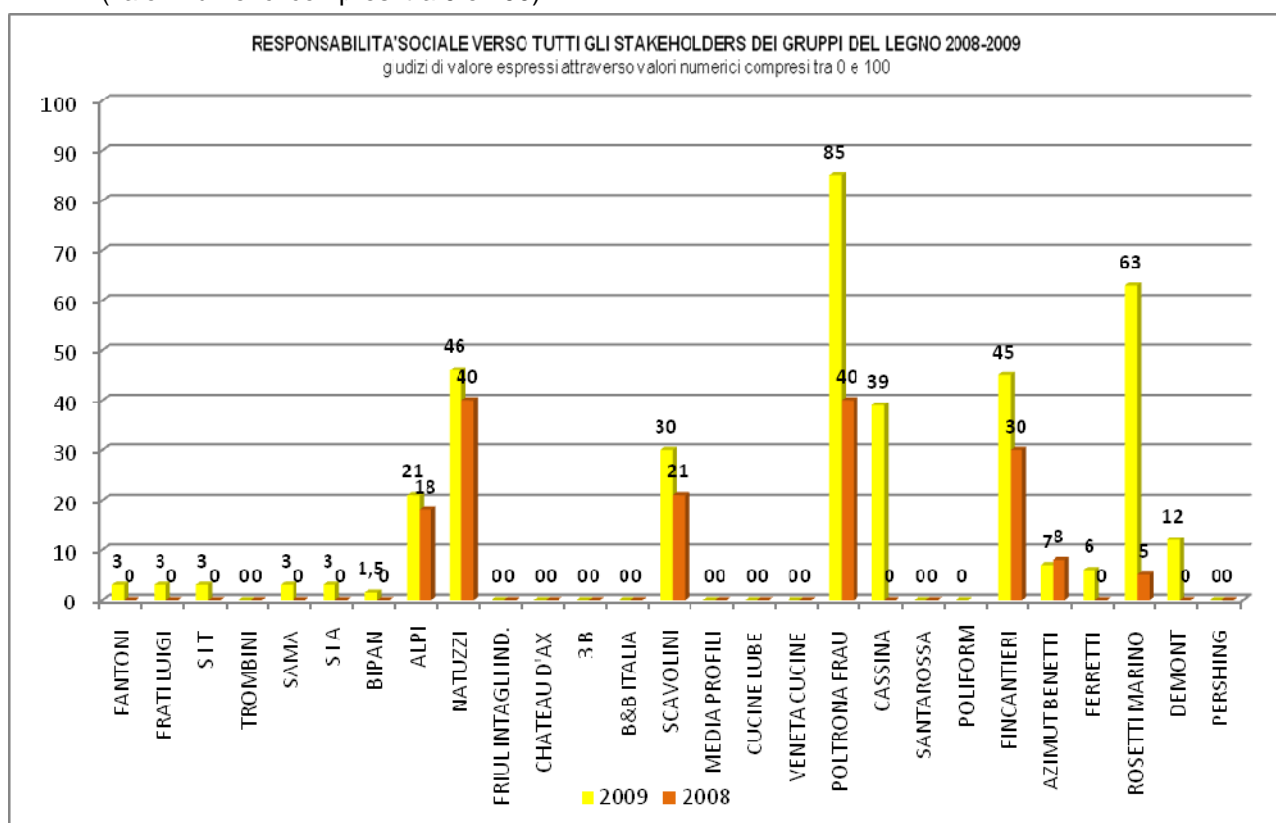
---

<sup>32</sup> Attraverso la consultazione di documenti predisposti ad hoc.

<sup>33</sup> La sigla **SA 8000** (SA sta per Social Accountability) identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa, quali il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

<sup>34</sup> La certificazione si riferisce al rispetto di varie normative riguardanti la gestione sostenibile delle foreste, l'ambiente, la sicurezza ed il rispetto delle normative sul lavoro.

**Fig. 25 Profilo di valutazione dei gruppi classificati. Trasparenza informativa.**  
(valori numerici compresi tra 0 e 100)



| CRITERI  | PESI |
|--|------|
| trasparenza info: presenza dati economici e produttivi | 0,10 |
| trasparenza info: presenza bilanci aggiornati          | 0,30 |
| trasparenza info: presenza rapporti amb-soc aggiornati | 0,30 |
| certificazioni di responsabilità sociale               | 0,30 |

Fonte: elaborazioni proprie su dati vari, 2009 e 2010

## CONCLUSIONI

Nel 2009 le grandi aziende del legno mostrano i segni di una forte crisi produttiva che investe tutti i settori analizzati, ma che, per intensità e durata, appare massima per le aziende della produzione pannelli.

Si assiste a flessioni dei fatturati che variano dal 12% fino al 68%, rispetto allo scorso anno; a perdite generalizzate di utili, particolarmente significative nella cantieristica navale; a riduzioni meno marcate nell'occupazione (a livello di gruppo), ma le cronache del 2010 ed ancora del 2011 ci dicono che la crisi, da questo punto di vista, si è manifestata appieno dopo il 2009 ed è tuttora presente.

Dal punto di vista finanziario le aziende del legno migliorano la propria situazione, secondo la valutazione della Centrale bilanci. Ciò è fondamentalmente dovuto ad una politica di taglio delle spese e di ristrutturazione aziendale, che è stata valutata positivamente in termini di solidità finanziaria, anche in riferimento alla vulnerabilità media del sistema delle piccole e piccolissime aziende del settore. Non dimentichiamo poi che la valutazione di rischio aziendale non è riferita al 2009, ma è aggiornata al 2010, e quindi tiene conto, specialmente per le aziende dell'arredamento, della lieve ripresa dell'attività che contraddistingue la fine di questo anno.

Riguardo all'indagine sui fattori di qualità dello sviluppo, possiamo concludere che non esistono comportamenti sistematicamente riconducibili a regole valide per tutte le aziende, ma le situazioni appaiono differenti, rispetto a ciascun criterio, ed in relazione ai vari comparti.

Naturalmente le migliori valutazioni nei diversi criteri sono raggiunte dai gruppi più strutturati, ma non necessariamente dai più grandi (vedi il caso di Scavolini per la responsabilità sociale). Tali valutazioni, inoltre, non sono generalmente ottenute dagli stessi gruppi per tutti i criteri, poiché questi ultimi privilegiano diversi aspetti, riguardanti la competitività o la responsabilità sociale dell'impresa.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, il gruppo Natuzzi appare il più organizzato, con una rete mondiale di produzione e vendita dei mobili, seguita da Alpi, per la produzione pannelli, e da Poltrona Frau. Alla vocazione spinta all'internazionalizzazione di Natuzzi ed Alpi non fa riscontro, però, né un significativo livello di innovazione introdotta nel processo produttivo, né un adeguato comportamento in termini di responsabilità sociale.

Per quanto riguarda l'innovazione di prodotto e di processo, è Fincantieri che appare nettamente superiore a tutti gli altri gruppi, sia per la rilevante dimensione del gruppo, sia per la tipologia di attività economica svolta (il bene prodotto si caratterizza per l'elevata complessità tecnologica). Anche in questo caso, all'eccellenza nel campo della ricerca e dell'innovazione non corrisponde una leadership altrettanto evidente per quanto riguarda l'internazionalizzazione e la responsabilità sociale.

Infine, relativamente all'ultimo criterio, la responsabilità sociale, è Scavolini a distinguersi dal resto delle aziende esaminate, ma l'attenta politica ambientale e sociale del gruppo si dispiega prevalentemente nel territorio di produzione, e l'azienda non si distingue particolarmente per gli aspetti legati all'innovazione. Interessanti, secondo questo criterio, i sensibili miglioramenti di Poltrona Frau, nell'arredamento, e di Rosetti Marino, nella nautica, dovuti all'implementazione di politiche aziendali integrate nei campi qualità-sicurezza-ambiente.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. Ance, *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni*, Roma, ottobre 2010.
2. Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*. Anno 2009, in Supplementi al Bollettino Statistico, anno XIX, n. 38, luglio 2010.
3. Banca d'Italia, *Sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi*. Anno 2009, in Supplementi al Bollettino Statistico, anno XIX, n. 57, novembre 2010.
4. Csil, *Rapporto di previsione sul settore del mobile in Italia nel 2011*, Milano, novembre 2010.
5. Federlegnoarredo, *Rapporto Ambientale 2010*.
6. Federlegnoarredo, *Indagine congiunturale, Sentiment d'opinione inizio 2011*.
7. Federazione distretti italiani, *Osservatorio nazionale distretti italiani. I Rapporto*, [www.distretti.org](http://www.distretti.org).
8. Csil, *Rapporto di previsione sul settore del mobile in Italia nel 2011*, Milano, novembre 2010.
9. Forest-Based Sector Technology Platform, *Innovation Trends*, Bruxelles, [www.forestplatform.org](http://www.forestplatform.org)
10. [www.fantoni.it](http://www.fantoni.it)
11. [www.gruppofrati.com](http://www.gruppofrati.com)
12. [www.grupposaviola.com](http://www.grupposaviola.com)
13. [www.gruppotropbinispa.com](http://www.gruppotropbinispa.com)
14. [www.bipan.it](http://www.bipan.it)
15. [www.alpi.it](http://www.alpi.it)
16. [www.natuzzi.com](http://www.natuzzi.com)
17. [www.friulintagli.it](http://www.friulintagli.it)
18. [www.chateaudax.com](http://www.chateaudax.com)
19. [www.3bspa.com](http://www.3bspa.com)
20. [www.bebitalia.it](http://www.bebitalia.it)
21. [www.scavolini.com](http://www.scavolini.com)
22. [www.mediaprofili.com](http://www.mediaprofili.com)
23. [www.cucinelube.it](http://www.cucinelube.it)
24. [www.venetacucine.it](http://www.venetacucine.it)

25. [www.poltronafrau.it](http://www.poltronafrau.it)
26. [www.cassina.com](http://www.cassina.com)
27. [www.santarossa.it](http://www.santarossa.it)
28. [www.poliform.it](http://www.poliform.it)
29. [www.fincantieri.it](http://www.fincantieri.it)
30. [www.azimutbenetti.it](http://www.azimutbenetti.it)
31. [www.ferreti-yachts.com](http://www.ferreti-yachts.com)
32. [www.rosetti.it](http://www.rosetti.it)
33. [www.demont.it](http://www.demont.it)
34. [www.pershing-yachts.com](http://www.pershing-yachts.com)