

Palm

1. L'azienda.

Palm S.p.A. è un'azienda familiare con sede a Viadana (MN) nata nel 1980 dalle radici della Barzoni Guido, impresa artigianale impegnata nella lavorazione del legno, fondata dal padre dell'attuale generazione al comando.

Palm opera nel settore della progettazione e produzione di pallet e imballaggi in legno utilizzati nei processi di movimentazione e trasporto delle imprese. Il pallet eco-sostenibile¹ certificato EUR-EPAL² è il prodotto di punta dell'azienda, concorrendo per una quota compresa fra l'80% e il 90% al fatturato complessivo, che nel 2010 è stato di 15,7 milioni di euro.

Nel 2009, anche per reagire alla crisi del settore, Palm ha avviato una nuova attività, fortemente correlata all'attività principale. Sotto il marchio Palm Design, l'azienda si è impegnata nell'eco-design, proponendo i propri pallet *green*, ossia rispettosi di rigorosi parametri che attestano la tutela ambientale del loro processo di produzione, come componenti modulari da utilizzare per l'allestimento di *stand* in fiere e convegni, ma anche per arredare giardini o abitazioni.

Tutti gli otto fratelli Barzoni lavorano nell'impresa di famiglia, "otto differenti capacità d'intesa e di proposizione fusi insieme in un armonico accordo per il bene comune della strategia aziendale, in un progetto di spirito d'impresa"³.

Primo, Antonio, Lorenzo e Maurizio forniscono l'iniziale del loro nome per far nascere Palm. Primo è da sempre Presidente e Amministratore Delegato dell'azienda, Antonio è Responsabile della produzione, Lorenzo è impegnato nella gestione della logistica e Maurizio si occupa degli acquisti. Le quattro sorelle sono invece addette all'area commerciale, dalla vendita alla *customer care*.

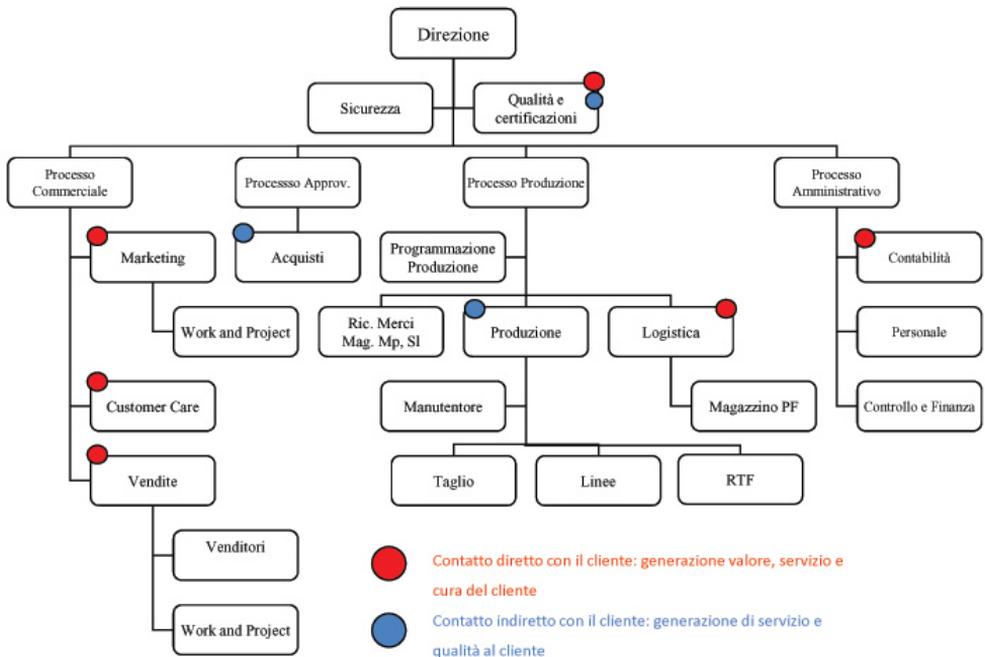
¹ Per i dettagli sul pallet eco-sostenibile si veda il paragrafo 3.2.

² I pallet certificati con il marchio europeo EUR-EPAL soddisfano rigorosi standard di tenuta e di sicurezza che ne favoriscono il riutilizzo per molteplici volte.

³ Tratto dalla *brochure* di Palm.

L'azienda dà lavoro, al 31 dicembre 2010, a 66 dipendenti, il 90% circa dei quali lavorano nello stabilimento produttivo (si veda l'organigramma aziendale in figura 1), oltre che ai cinque amministratori.

Figura 1. L'organigramma di PALM.



Fonte: Palm.

2. Il contesto di riferimento.

Le aziende concorrenti di Palm svolgono attività di:

- produzione di pallet;
- commercializzazione di pallet acquistati da terzi;
- riparazione di pallet.

Le aziende operanti nel settore possono focalizzarsi su una di queste attività o svolgerne diverse contemporaneamente, come nel caso di Palm, che produce, commercializza e ripara.

Mentre per lo svolgimento dell'attività produttiva sono necessari investimenti significativi, le attività di riparazione e di commercializzazione possono essere effettuate senza

un rilevante impiego di risorse. Pertanto, la sola attività di commercializzazione o di riparazione può essere svolta anche da aziende molto piccole.

Nell'ambito della categoria produttiva dei pallet si ricomprendono prodotti con caratteristiche specifiche molto differenti tra loro. La distinzione fondamentale è fra pallet monouso e pallet riutilizzabili. I primi sono realizzati su specifiche del cliente e spiegano il 50-60% circa della produzione del settore. Per questa ragione il loro ciclo di vita termina presso il cliente che li ha acquistati. Non potendo essere fruibili da altri destinatari, sono definiti anche pallet a perdere.

I secondi sono invece costruiti sulla base di parametri standard che li rendono praticamente indifferenziati e, pertanto, adatti a essere riutilizzati grazie ai meccanismi dell'interscambio – che prevede la restituzione all'azienda proprietaria di un numero di pallet equivalenti in quantità e qualità ai pallet consegnati – e del noleggio.

I dati disponibili sui pallet a perdere sono per lo più stimati. Ciò in quanto tali prodotti non sono soggetti a registrazione; inoltre, i volumi non trascurabili di vendite non fatturate rendono ancora più difficile la produzione di dati certi. Diverso è il discorso per i pallet riutilizzabili, per i quali è previsto un accreditamento effettuato da un ente apposito. In Italia la stragrande maggioranza dei prodotti riutilizzabili è costituita dai pallet EUR-EPAL (*European Pallet Association*). Gli altri circuiti di pallet riutilizzabili (ChEP, LPR, PSR) detengono quote di produzione e riparazione molto basse.

Relativamente ai pallet EPAL, l'Italia è ai primi posti della classifica europea per ciò che concerne sia la produzione, sia la riparazione (tabelle 1 e 2). La produzione complessiva annua a livello nazionale si è ridotta in misura consistente a partire dal 2008 (dai quasi nove milioni del 2007 a meno di sei milioni del 2010), soprattutto per effetto della crisi economica.

Tabella 1. Produzione EPAL per paese europeo (numero di pallet).

	2006	2007	2008	2009	2010
Germania (65 produttori autorizzati)	19.325.144	23.189.030	26.058.755	23.671.741	26.673.881
Polonia (102 produttori autorizzati)	8.771.735	12.200.212	15.509.072	16.839.907	17.476.916
Italia (46 produttori autorizzati)	8.522.683	8.986.246	8.546.309	6.390.821	5.918.089
Spagna (26 produttori autorizzati)	2.090.881	2.459.394	2.552.425	2.328.431	3.105.222
Francia (28 produttori autorizzati)	2.279.832	2.802.935	2.494.904	2.319.974	2.102.191
Belgio (12 produttori autorizzati)	2.207.982	2.483.385	2.491.261	2.039.736	1.861.458

Fonte: Comitato Tecnico EPAL.

Tabella 2. Riparazione EPAL per paese europeo (numero di pallet).

	2006	2007	2008	2009	2010
Germania (427 riparatori autorizzati)	4.581.375	6.021.615	8.003.249	8.292.649	9.412.622
Italia (135 riparatori autorizzati)	2.140.212	2.461.048	3.046.108	2.966.268	3.195.854
Francia (175 riparatori autorizzati)	1.548.072	1.874.309	2.454.307	2.753.859	2.945.223
Svizzera (21 riparatori autorizzati)	1.393.911	1.569.425	1.477.422	1.552.748	1.553.620
Polonia (103 riparatori autorizzati)	66.760	69.395	1.053.163	2.987.686	3.443.959
Belgio (38 riparatori autorizzati)	1.110.454	1.001.181	1.043.560	1.074.016	1.045.730

Fonte: Comitato Tecnico EPAL.

Per capire la dimensione dell'area EPAL in Italia e il rapporto con il totale dei produttori e riparatori di pallet si pensi che a fronte di 906 aziende produttrici di pallet iscritte al Consorzio Rilegno⁴ nel 2008, anno dell'ultima rilevazione ufficiale (tabella 3), 52 aziende producevano pallet EPAL – soprattutto quelle di dimensioni più consistenti – e 129 li riparavano.

Tabella 3. L'evoluzione delle adesioni a Rilegno dei produttori di pallet.

	2006	2007	2008
Produttori di pallet	951	937	906

Fonte: 1° Dossier Imballaggi in legno 2009.

Al di là dei profili tecnici e quantitativi, un problema che affligge il settore è costituito dalla spregiudicatezza dei comportamenti, che talvolta sfocia nell'illegalità, messi in atto da molte aziende produttrici di pallet. Si tratta di pratiche scorrette quali, in particolare, la falsificazione di marchi di garanzia, il sotto-utilizzo della materia prima rispetto ai quantitativi dichiarati dal capitolato di produzione, la frode fiscale con evasione dell'IVA, la vendita per nuovi di pallet usati. Tutto ciò rende possibile applicare

⁴ Rilegno è il consorzio nazionale per la raccolta, il recupero e il riciclo dei rifiuti di imballaggi di legno (pallet, cassette per l'ortofrutta, imballaggi industriali) che ha il compito di raggiungere gli obiettivi fissati dal D.Lgs. 22/97 (Decreto Ronchi), oggi Testo Unico Ambientale (D. Lgs. 152/2006).

prezzi di vendita molto bassi, in grado di alterare una dinamica concorrenziale fisiologica.

Oltre a ciò non sono rari i casi di corruzione che coinvolgono gli uffici acquisti delle aziende clienti. Primo Barzoni, in proposito, denuncia di essere stato contattato da alcuni responsabili acquisti di aziende clienti che gli offrivano di comperare sotto banco pallet di proprietà dell'azienda per la quale lavoravano. Va da sé che, se avesse accettato tali proposte, Palm avrebbe potuto guadagnare rivendendo i pallet acquistati sotto banco e sottocosto, mentre le "perdite" per le aziende proprietarie sarebbero state facilmente nascoste dietro la normale dinamica connessa all'utilizzo dei pallet: alcuni si rompono, altri si perdono lungo la strada ...

Un'ulteriore pratica diffusa nel settore, che attiene alla sfera della sostenibilità, è costituita dal così detto interscambio differito: la restituzione di un elevato numero di pallet riutilizzabili non avviene contemporaneamente alla consegna delle merci, ma in modo differito. La responsabilità di tale prassi è attribuita a diversi soggetti: gli operatori logistici che curano la gestione dei magazzini per conto delle aziende proprietarie dei pallet, le cooperative di facchinaggio, i grandi operatori della logistica, i piccoli "padroncini" per il trasporto di lotti limitati di merce. Non essendo facile individuare in concreto il responsabile – non necessariamente per dolo, ma anche per semplice trascuratezza – dello smarrimento del pallet, l'"uscita dal sistema" di questo tipo di imballaggio è frequente. Ciò determina non soltanto lo spreco di un prodotto non ancora giunto a fine vita, ma anche problemi connessi al recupero e al riutilizzo della materia prima con cui il pallet è stato costruito.

3. Le tappe che hanno segnato la storia di Palm.

La storia trentennale di Palm è contrassegnata da due momenti di svolta: il primo all'inizio degli anni novanta, con la decisione di trasferire la produzione in un nuovo, grande stabilimento; il secondo negli anni 2003-2004, allorché, al termine di un lungo periodo di crescita, Primo Barzoni decide di fare della sostenibilità il cardine della strategia aziendale.

Fino all'inizio degli anni novanta, Palm si propone di soddisfare essenzialmente i clienti locali. Occupa un piccolo stabilimento situato nella frazione Buzzoletto di Viadana, dove riesce comunque a raggiungere un fatturato di sette miliardi di lire nell'esercizio 1990.

3.1. Gli anni della crescita: 1990-2002.

La decisione di costruire un nuovo, grande stabilimento nella zona industriale di Viadana e di trasferirvisi poi nel 1992 segna una svolta determinante nella storia della Palm. In quel periodo, il rapido sviluppo dei suoi principali clienti, operanti principalmente nei settori ceramico, chimico ed alimentare, costringe Primo Barzoni a intraprendere quella che lui stesso definisce una "crescita forzata". Palm si trova di fronte a un bivio: crescere per accompagnare nella crescita i maggiori clienti (che a quel punto avrebbe richiesto un vero e proprio salto strutturale) oppure perderli. Primo non ci

pensa due volte. Coinvolge la sua famiglia e i suoi dipendenti nella costruzione del nuovo stabilimento – avveniristico per quei tempi –, lo stesso in cui tuttora si producono i pallet Palm.

Il punto di pareggio della nuova struttura, stimato a 12 miliardi di lire, costituisce il primo obiettivo da raggiungere. Nel giro di due anni, dal 1990 al 1992, il fatturato raddoppia, passando da sette a 14 miliardi di lire. Una crescita innescata dal forte sviluppo dei settori e delle aziende clienti, ma realizzata grazie all'intraprendenza dell'imprenditore, che accetta e vince la sfida. Palm in poco tempo cessa di essere una delle tante aziende del settore e diventa il terzo produttore di pallet per fatturato.

Sono anni di soddisfazione anche per la famiglia Barzoni, che viene ripagata delle difficoltà dei primi tempi, quando i fratelli maschi si erano volontariamente ridotti lo stipendio e le sorelle femmine, alle quali per cavalleria era stato accordato lo stipendio intero, non esitavano a rinunciare anche a un terzo della paga perché fosse assicurato il pagamento dei fornitori.

La famiglia continua per altro a reinvestire gli utili nell'azienda. «Non siamo mai stati imprenditori ai quali interessava andare in giro con la Ferrari!», osserva Primo Barzoni. L'autofinanziamento permette di strutturare l'azienda per un nuovo mercato, molto meno artigianale e molto più industriale e competitivo, mettendola nelle condizioni di organizzarsi al meglio all'interno e, nel contempo, di meglio soddisfare le esigenze dei clienti. Ne è un esempio l'adozione della contabilità industriale, in anticipo sui concorrenti, strumento che, come ricorda ancora Barzoni, è servito per “controllare la crescita”. Ma Palm – a detta dell'imprenditore – fino all'inizio degli anni duemila è una delle aziende più avanzate sul piano tecnologico: «i miei fratelli mi dicevano che volevo fare l'industriale con la testa del falegname».

Dopo la metà degli anni novanta, l'imprenditore inizia a cogliere dal contesto esterno alcuni segnali dell'avvento di nuove istanze di sensibilità e tutela ambientale. Tra il 1996 e il 1997 il Decreto Töpfer in Germania e il Decreto Ronchi⁵ in Italia determinano una svolta nel modo di concepire gli imballaggi. Su base volontaria, il Decreto Ronchi intende promuovere la rendicontazione dell'impatto ambientale degli imballaggi al termine del loro ciclo di vita e decretare la corresponsabilità di produttore e consumatore per le operazioni di smaltimento. Palm è una delle prime aziende ad aderire a tali disposizioni, iniziando anche a pensarle e a utilizzarle come strumento di differenziazione rispetto ai concorrenti. La sensibilità alle problematiche di sostenibilità e di tutela dell'ambiente diventeranno il *fil rouge* della spinta imprenditoriale dell'azienda una volta arrestatosi il processo di crescita.

⁵ Ponendosi in una logica di discontinuità rispetto al passato, in cui i rifiuti erano concepiti come un qualcosa da smaltire e da gettare nelle discariche, il Decreto Ronchi (d. legislativo 22/97) inizia a incoraggiare il riciclaggio e il recupero energetico. Il decreto ha lo scopo di disciplinare la gestione dei rifiuti, anche di quelli pericolosi, degli imballaggi e dei rifiuti di imballaggi, nell'ottica di promuovere da un lato la protezione dell'ambiente, dall'altro il controllo e la prevenzione dei rischi connessi ai rifiuti pericolosi. Le autorità competenti hanno il compito di adottare iniziative volte a favorire la prevenzione e la riduzione della produzione e della pericolosità dei rifiuti, per esempio mediante lo sviluppo di tecnologie che consentano maggiore risparmio di risorse naturali, azioni di informazione e sensibilizzazione dei consumatori, sviluppo di tecniche appropriate per l'eliminazione di sostanze pericolose contenute nei rifiuti destinati ad essere smaltiti o recuperati, ecc..

3.2. La ricerca della sostenibilità ambientale: gli anni dal 2003 a oggi.

Le scelte di gestione strategica e le scelte di gestione operativa.

Con l'esercizio 2002, nel quale Palm realizza un fatturato di 17,5 milioni di euro, termina la fase di crescita più intensa. Così Primo Barzoni ricorda quel periodo: «è stato per gestire il dopo crescita che ho assunto il ruolo di amministratore delegato, che pur formalmente avevo sin dalla nascita dell'azienda, e non più quello di fratello maggiore. Mi sono assunto la responsabilità di portare in Consiglio i temi della sostenibilità e la scelta di investire in ricerca e sviluppo il 2% del fatturato, sapendo poi di doverne rispondere a fine anno. È stato allora che è "scattata" l'inclusione della responsabilità sociale in tutti gli aspetti della strategia».

Barzoni ricorda, in particolare, due eventi che a suo dire hanno contrassegnato l'inizio della nuova "stagione" della sostenibilità: la nascita del *network* informale "Imprese amiche dell'Ambiente"⁶ (8 luglio 2004) e la promozione e successiva adozione di un codice di comportamento di settore con il coinvolgimento degli organi di rappresentanza (Federlegno e Assoimballaggi). Per dare rapidamente avvio a questa iniziativa, la famiglia Barzoni sponsorizza direttamente uno studio preliminare che ha portato all'elaborazione di una bozza di codice, al momento all'esame dell'associazione di rappresentanza.

Primo riconosce che per rimanere competitivi senza le pratiche scorrette adottate da non poche aziende del settore, Palm deve intraprendere con decisione una strategia che permetta di distinguersi dai concorrenti tramite il servizio al cliente e la forte attenzione alla tutela ambientale. Si tratta di una sfida difficile, dal momento che il pallet è un imballaggio terziario, ovvero quello meno direttamente a contatto con il prodotto, e che – come riconosce il responsabile commerciale di Palm – «i clienti lo considerano "legno e chiodi" e quindi nel 99,9% dei casi danno importanza solo al prezzo».

Due momenti importanti lungo questo cammino coincidono con l'ottenimento di due certificazioni internazionali relative alla gestione sostenibile delle foreste: la FSC (*Forest Stewardship Council*), che Palm ottiene nel 2003, prima azienda italiana, e la PEFC (*Programme for Endorsement of Forest Certification schemes*), conseguita nel 2004. Tali riconoscimenti sono stati resi possibili grazie all'impiego per circa il 50-60% di materia prima – in genere legno "laterale", meno pregiato e resistente di quello centrale – proveniente da Paesi del Nord Europa da tempo impegnati nella gestione di foreste secondo criteri eco-sostenibili. I fornitori sono Stati o oppure privati proprietari di foreste, a seconda delle aree geografiche, oppure segherie che offrono legname già lavorato. Palm si rivolge a 60 segherie, situate soprattutto in Repubblica Ceca, Austria e Germania, dalle quali acquista per lo più legno di abete e di pioppo. In tali Paesi è assistita da un ingegnere forestale della Repubblica Ceca.

Oltre alle segherie certificate, Palm si rivolge a quelle "a chilometro zero", ovvero situate in prossimità dello stabilimento in cui il legno viene trasformato nel prodot-

⁶ Imprese che si sono unite con lo scopo di far conoscere il concetto di *Green Supply Chain* (una catena del valore in cui viene valutato anche l'impatto ambientale dei beni che vengono scambiati) e di valorizzare la sostenibilità e la tutela ambientale nelle fasi di progettazione e produzione dei propri prodotti o servizi.

to finito, così da ridurre le emissioni di biossido di carbonio dovute ai trasporti su lunghi percorsi. Il 15% del legname (pioppo) viene quindi acquistato da segherie situate vicino a Viadana: in questo modo Palm intende anche promuovere l'imprenditorialità locale.

Nella scelta dei fornitori di legname Palm non dimentica il problema del costo. Privilegia infatti il legno proveniente dalle foreste certificate PFC, che ha un prezzo pari o poco superiore a quello del legno non certificato, mentre si approvvigiona per meno del 5% del totale di legname certificato FSC, che ha invece un differenziale di prezzo significativo rispetto a quello non certificato. Anche nella scelta del vettore, Palm tiene in considerazione i costi: per il trasporto del legname dalle segherie allo stabilimento utilizza per il 98% autotrasportatori, dal momento che il trasporto su rotaia, per quanto maggiormente coerente con l'idea di sostenibilità, costa il 2-3% in più e, per giunta, spesso non si è in grado di sapere né dove si trova il materiale in un dato momento, né quando arriva.

«La sostenibilità – afferma Barzoni – deve cominciare dalla catena di fornitura, dalla filiera. Per questo coinvolgiamo i fornitori nella carta dei principi etici. Ai fornitori – prosegue – chiediamo qualità costante, *just in time* nel rispondere all'ordine, certificazione. Puntiamo a fidelizzarli e ad essere privilegiati nella fornitura». A tal fine, la politica di Palm è di pagare i suoi fornitori in tempi brevi. Tale scelta comporta un livello più elevato di indebitamento finanziario, ma anche il vantaggio di subire più tardi gli aumenti del costo della materia prima.

Anche il calcolo della *carbon footprint* (impronta di carbonio), ovvero delle emissioni di biossido di carbonio, viene effettuato a livello dell'intera filiera, non della sola Palm: la quota di emissioni di cui essa è direttamente responsabile è pari al 19% circa del totale di filiera.

Il *leit-motive* della sostenibilità ambientale a livello di filiera è al centro delle scelte relative al sistema di prodotto, per quanto riguarda sia gli aspetti materiali, sia le valenze intangibili e comunicazionali:

- per valorizzare il proprio impegno a salvaguardia dell'ecosistema, Palm ha dato vita al progetto “Pallet a km. 0”, che ha portato l'azienda ad essere capofila di un'iniziativa per la piantumazione di pioppi nelle aree vicine allo stabilimento di produzione con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dell'economia e dell'agricoltura del territorio e ridurre l'impatto ambientale dovuto al trasporto del legno su lunghe distanze;
- il “Pallet eco-sostenibile” è l'innovativo prodotto ideato nel 2005 che possiede le seguenti caratteristiche: è eco-progettato, ossia progettato secondo i principi dell'eco-design per ridurre peso e volume; è certificato perché prodotto utilizzando esclusivamente legno proveniente da foreste certificate o da riutilizzo e ricondizionamento di legno certificato; è riciclato perché se il pallet viene utilizzato a una distanza contenuta (al massimo 150 km.) rispetto al luogo di produzione è possibile riconsegnarlo a Palm affinché venga ricondizionato per renderne possibile il riutilizzo; è ottenuto utilizzando energia rinnovabile;

- nel 2006 è stato creato il marchio “Trasportato su Pallet-ecosostenibile”, il cui utilizzo è permesso alle sole aziende che utilizzano “Pallet-ecosostenibile” Palm;
- l'azienda è diventata piattaforma di recupero e ricondizionamento di alcuni pallet usati al fine di creare un sistema di gestione del riutilizzo che consenta di ridurre il costo di acquisto, l'impatto ambientale e il rischio sanitario per la salute dei consumatori finali. Tali attività sono importanti, per esempio, per evitare che i pallet provenienti da aziende chimiche, magari impregnati con prodotti inquinanti, vengano indirizzati per il riutilizzo ad aziende agroalimentari senza preventive igienizzazione e sterilizzazione. È nato così il Green Pallet Palm, “buono, sano, pulito e giusto”: “buono” per le caratteristiche delle materie prime utilizzate certificate, “sano” per la bassa impronta ecologica, “pulito e giusto” per il rifiuto di corruzione e illegalità.

La produzione di Palm è composta per il 70-75% circa da pallet monouso progettati con criteri dell'eco-design, per il restante da pallet destinati al riutilizzo (10% con il circuito del riutilizzo EUR-EPAL, 15% con il circuito CHEP).

Secondo il responsabile commerciale, i pallet di Palm costano, in media, il 10% in più rispetto ai prodotti comparabili della concorrenza. Secondo Barzoni, questo maggior prezzo si giustifica alla luce del fatto che «Palm non offre solo un pallet, ma uno strumento di responsabilità sociale per le aziende clienti. Diamo al cliente un'attestazione che è uno strumento valido per il bilancio sociale, oltre che per certe gare d'appalto». «Comprando i nostri pallet – continua Barzoni – il cliente sostiene un costo che potrebbe far rientrare nei suoi budget delle iniziative di responsabilità sociale. Noi offriamo un modo di fare impresa. È un concetto complesso da spiegare, ci vuole l'interlocutore giusto».

Palm è fortemente impegnata per far sì che i clienti attuali e potenziali riconoscano questo *plus* insito nelle valenze di sostenibilità e di responsabilità sociale dei suoi pallet.

In primo luogo, cerca di proporre la propria offerta non tanto all'ufficio acquisti, che generalmente pone enfasi soprattutto sui costi, quanto piuttosto ai responsabili delle funzioni di marketing, comunicazione, ambiente, oppure al Direttore Generale o agli stessi proprietari. Costoro sono maggiormente in grado di riconoscere che un pallet sostenibile non genera semplicemente un costo di acquisto, ma ha anche la valenza di costo di comunicazione e marketing, soprattutto per quelle aziende che per allinearsi alle direttive europee o del protocollo di Kyoto sono impegnate nella riduzione dell'impatto ambientale della propria attività.

In secondo luogo, per meglio valorizzare al cospetto del cliente le valenze di sostenibilità del prodotto a livello di filiera, Palm utilizza l'etichetta ambientale AssoSCAI, tramite la quale, grazie alla tracciabilità ambientale dell'intera filiera dei pallet, è in grado di garantire il percorso seguito dal prodotto fin dal taglio delle foreste per l'ottenimento della materia prima. Ogni cliente ha il suo lotto tracciato, con tanto di specificazione del risparmio di emissioni di biossido di carbonio reso possibile dal fatto di acquistare i pallet eco-sostenibili di Palm, e una guida pensata perché possa a sua

volta comunicare ai propri clienti gli aspetti relativi alla riduzione delle emissioni, alla sicurezza, al legno certificato.

In terzo luogo, Palm intende, attraverso numerose iniziative, promuovere la sensibilità e la cultura della sostenibilità. Una di queste è costituita dalla partecipazione a fiere con sezioni *ad hoc* sull'ambiente, dove Palm cerca di essere sempre presente con propri *stand*. Tale scelta implica un sacrificio economico, dal momento che ogni fiera costa mediamente 15.000 euro, che Palm sente di dovere affrontare per riuscire ad affermare il proprio "stile". Neppure in tempo di crisi essa ha rinunciato a partecipare a cinque-sei fiere all'anno. Inoltre, l'azienda promuove presso il proprio stabilimento di Viadana una serie di incontri *multistakeholder* per discutere di tematiche connesse alla sostenibilità.

Infine, Palm ha di recente lanciato una linea di arredi realizzati attraverso i pallet, proposti con il marchio "Palm design". Il fatturato realizzato con tali prodotti è stato inferiore alle attese – circa 100.000 euro contro i 500.000 messi a budget per il primo anno –, ma Primo Barzoni esprime comunque soddisfazione per l'iniziativa: «il nostro obiettivo fondamentale non è fare i mobili, né, prioritariamente, vendere un prodotto, ma comunicare un messaggio. Abbiamo lavorato molto sulla comunicazione via web; giornali e riviste ci cercano per scrivere su di noi senza farci pagare; apriremo al pubblico la falegnameria il sabato mattina e battezeremo tale evento "Palm inside", sfruttando il fatto che "tirano" gli eventi a ridotto impatto ambientale».

Barzoni stima che l'impegno dell'azienda per la sostenibilità determini un maggior costo pari al 2% circa del fatturato, ivi compresi i costi per la partecipazione alle fiere, che fa rientrare nei costi di ricerca e sviluppo. Secondo il responsabile Amministrazione e Finanza, «l'obiettivo di dare al cliente vantaggi sociali e ambientali ci fa costare il prodotto un po' di più, ma tale maggior costo rispetto ai concorrenti ci permette di sviluppare una conoscenza maggiore e di conseguire margini più elevati. Calibriamo meglio il prodotto sulle esigenze del cliente, gli diamo dei consigli che i nostri concorrenti non danno; visitiamo i clienti, riceviamo dei *feedback*; il responsabile di produzione va a vedere come il nostro prodotto si muove dentro la fabbrica del cliente». Il responsabile commerciale ritiene che, in ogni caso, Palm abbia «una gestione molto migliorabile sul piano dei costi».

La strategia della sostenibilità nella percezione dei clienti e dei concorrenti.

Secondo l'imprenditore di una delle poche aziende italiane che sta cercando, sia pure con gradualità, di seguire la strada dei pallet eco-sostenibili tracciata da Primo Barzoni, il mercato non è ancora pronto, ma evolverà nella direzione di apprezzare la sostenibilità: «Il cliente si evolve come si evolve il mercato. Una volta il cliente guardava il prezzo, poi ha iniziato a guardare anche il servizio. Adesso sta cominciando a guardare il valore aggiunto sul prodotto, ma il mercato non è ancora maturo per i prodotti che offriamo noi. Anzi, molte volte il cliente non sa che può avere anche questa opportunità. Ci deve essere un grande lavoro anche dal punto di vista della comunicazione. (...) La nostra missione in questo momento è trasmettere il messaggio al mercato che c'è questa opportunità, arrivando a far prediligere un prodotto *green* a un prodotto

anonimo. (...) Credo che ci vorranno ancora due o tre anni, poi ci sarà una rivoluzione sui prodotti e sugli imballaggi». Secondo lo stesso imprenditore concorrente, «Primo Barzoni è troppo avanti. Lui sta investendo un sacco di energie e di risorse su soluzioni e progetti che ancora il mercato fa fatica a percepire. Lui è veramente un 'visionario'. Pur capendolo e capendo dove vuole arrivare – e per questo lo ammiro davvero tanto perché sta veramente volando molto alto – mi rendo conto che corre il rischio di essere troppo in anticipo e, pertanto, di non essere capito dal mercato».

Anche alcuni dei maggiori clienti di Palm riconoscono e apprezzano l'attenzione di Palm alla sostenibilità. Tuttavia, il responsabile della logistica di una delle aziende clienti più importanti, operante nel settore alimentare, osserva che «vantaggi immediati derivanti dall'utilizzo di pallet "attenti all'ambiente" non ce ne sono». Non è dunque per la sostenibilità che si rivolge all'azienda di Viadana, ma per il servizio che essa offre: «Parlando di prodotto/servizio – prosegue – Palm offre sicuramente qualcosa in più. Quando dobbiamo ricorrere a forniture particolari per nostre esigenze interne, piuttosto che imballi nuovi da studiare (...), per procedere con un discorso di progettazione, di studio, di verifica lo facciamo quasi sempre con Palm perché ci dà questo supporto».

Il responsabile degli acquisti e del marketing di un'azienda produttrice di piastrelle, cliente di Palm da 25 anni, dichiara di essere bene a conoscenza dell'impegno di Palm sul fronte della sostenibilità e della responsabilità sociale. Tuttavia, ammette che «la nostra scelta si fonda semplicemente su di una valutazione di carattere commerciale e tecnica sul prodotto (il pallet, n.d.r.), che dev'essere di prima qualità. Quindi facciamo una qualsiasi analisi di un fornitore». «Il prodotto di Palm – continua – è abbastanza comune. Sono molto prolifici nella documentazione e nell'informazione. Per il resto sono ... dire perfetti sarebbe un po' eccessivo, comunque rispettano in pieno tutti gli standard che noi chiediamo. Altrimenti non sarebbero nostri fornitori!». Nonostante una collaborazione di così lunga data, non ha mai avuto modo di sperimentare l'attitudine di Palm a personalizzare il prodotto. «Io so – perché ci tengono informati – che fanno anche prodotti un po' particolari per certe esigenze specifiche. Siccome fino ad ora noi non ne abbiamo avute, non li ho mai potuti testare sotto questo aspetto. Gli chiediamo sempre un prodotto molto ordinario».

Il responsabile acquisti di un'importante azienda di *packaging*, attivamente impegnata sul fronte della sostenibilità ambientale dei propri prodotti e processi, riconosce che «Palm fornisce un prodotto che si mantiene concorrenziale dal punto di vista economico, ma con un *plus* di valori – business e attenzione al cliente, sostenibilità ambientale e responsabilità sociale – che ne aumentano la competitività sul mercato». Egli si dichiara convinto che «il modo di operare di Palm e l'attenzione verso i temi della tutela ambientale e della responsabilità sociale siano di valore per la nostra azienda».

Secondo il responsabile del programma di produzione e dell'area tecnica di Palm, «non sono solo le grandi aziende clienti a chiederci attenzione per l'ambiente – spesso più per motivi di immagine – ma anche le piccole, queste ultime perché glielo chiedono a loro volta i clienti più grandi». Palm ha attualmente circa 500 clienti, 400 dei quali "movimentati" nel corso dell'ultimo anno. Secondo il responsabile commer-

ziale, «con tre-quattro clienti facciamo circa il 50% del nostro fatturato. Poi abbiamo moltissimi clienti piccoli. Ci manca la fascia media».

La percezione da parte dei collaboratori: l'indagine di clima del dicembre 2009.

Nell'autunno 2009 la famiglia Barzoni ha incaricato l'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) di effettuare un'indagine di clima presso i collaboratori di Palm allo scopo di conoscere, tramite un questionario, il loro grado di soddisfazione con riferimento alle seguenti aree:

1. lavoro;
2. clima;
3. condivisione di strategie, obiettivi e risultati;
4. condivisione dei valori;
5. immagine dell'azienda.

Dall'indagine è emerso, in sintesi, che i collaboratori hanno una percezione molto positiva dell'immagine di Palm e un elevato grado di condivisione dei suoi valori. Condividono, in particolare, l'impegno dell'azienda per la tutela dell'ambiente e per il sostegno alle cause sociali e fanno proprio l'assunto che il riferimento ai valori sia una chiave del successo. Tuttavia, segnalano che i discorsi sui valori sono talora "esagerati" e "troppo formalizzati". Valutano positivamente, nel complesso, il proprio lavoro, ma esprimono un livello intermedio di soddisfazione nei confronti della formazione esterna, della possibilità che i propri suggerimenti vengano apprezzati e della remunerazione ricevuta.

Anche la valutazione assegnata al clima aziendale si colloca a un livello intermedio: le aree di miglioramento più importanti su tale fronte riguardano l'equità nella valutazione dei collaboratori e la soluzione costruttiva dei conflitti.

Fra i punti di forza più significativi dell'azienda negli ultimi due anni i collaboratori segnalano, in particolare, la maggiore attenzione all'ambiente, la sostenibilità dei processi – *in primis* logistica e produzione –, il migliore apprezzamento da parte dei clienti e l'ingresso dei giovani. Fra i punti di debolezza, la carenza di momenti di dialogo e di comunicazione, la limitata volontà di risolvere problemi preesistenti, l'eccessivo *turnover* del personale, l'inesperienza di alcuni nuovi collaboratori.

Un dipendente che ha partecipato all'indagine sottolinea con convinzione: «dobbiamo capire che siamo tutti sulla stessa barca e remare tutti insieme e nella stessa direzione!».

L'impatto della crisi economica scoppiata nel 2008.

La grave crisi economica iniziata nel 2008 si è fatta sentire. Nel 2009 Palm ha visto il fatturato contrarsi del 30% rispetto al 2008. Tale riduzione è imputabile per il 20% ai

volumi e per il 10% ai prezzi. A detta del responsabile amministrazione e finanza, «hanno resistito di più i clienti che utilizzano maggiormente i pallet standard, mentre ben maggiori sono state le perdite di fatturato dei pallet a perdere. Però abbiamo aumentato del 10% il numero di clienti».

Primo Barzoni non si è scoraggiato: «in questi due anni di crisi ho perso fatturato e anche margini, ma non mi sono allontanato minimamente dal percorso tracciato. Finora sono riuscito a convincere i miei fratelli, che me lo chiedono tutti i mesi, a non tornare indietro». Lo stesso Barzoni si dice convinto che «si sopravvive alla crisi solo pensando allo sviluppo a lungo termine!».

Il responsabile commerciale lamenta la percentuale molto bassa – il 4% circa – delle offerte andate a buon fine in questa fase di crisi, anche in rapporto alla grande mole di lavoro che è stato necessario svolgere per predisporle. All'origine di tale risultato, a suo dire insoddisfacente, possono esservi diversi fattori: il prezzo più alto rispetto ai concorrenti, mentre oggi, «con la crisi, alcune grandi aziende chiedono il prezzo»; il fatto che tutti, in tempi di crisi, fanno offerte “express” – ossia con consegna entro 24 ore –, «erodendo in tal modo il nostro differenziale di qualità del servizio da spendere con il cliente»; il fatto, ancora, che «molti concorrenti che prima non si muovevano perché avevano clienti stabili oggi vanno fuori, mentre noi siamo bravi a fidelizzare e consolidare i clienti che già avevamo». Lo stesso responsabile commerciale riconosce che «i nostri *plus* sono costituiti da una serie di competenze e da ‘un patrimonio umano di conoscenze’ – alcune persone sono in azienda da 10-20 anni –, oltre ai valori di Primo. Questi valori però non ci hanno portato fatturato. Primo è convinto che non li spingiamo abbastanza».

Sul fronte dei costi, l'elevata incidenza dei costi di materia prima (circa il 70%) permette di contenere l'impatto negativo della riduzione dei volumi di vendita sul risultato operativo. Si sta comunque cercando di attuare qualche accorgimento per contenere altre voci di costo senza intaccare in alcun modo l'impegno sul fronte della sostenibilità. Per esempio, per ridurre il costo delle fiere si è pensato di condividere gli spazi, e dunque i costi, con altre aziende che hanno intrapreso il percorso della sostenibilità e che cercano il modo per valorizzare tale approccio.

4. I risultati.

4.1. I risultati economici.

Dall'analisi dei bilanci (tabelle 4, 5, 6 e 7) emerge che, nel periodo 2002-2008, il fatturato di Palm è cresciuto a un tasso medio annuo del 2,4%, contro il 5,5% dei concorrenti⁷ (tabella 8). Nel 2009 Palm ha risentito della crisi economica degli ultimi anni,

⁷ Al fine di comparare le performance di Palm con quelle medie del settore, è stato selezionato – attingendo alla banca dati AIDA – un campione di 135 concorrenti, identificati mediante il codice di settore “ATECO 2007” (16.24.00: “fabbricazione di imballaggi in legno”). Si tratta di tutte le imprese del settore, italiane, in forma di società di capitali, attive, di cui sono disponibili nella banca dati i bilanci di tutti gli otto esercizi dal 2002 al 2009. Si tratta, pertanto, di un campione chiuso. Va sottolineato che nel settore della “fabbricazione di imballaggi in legno” potrebbero rientrare aziende che producono imballaggi diversi dai pallet.

come dimostrato dal calo di fatturato rispetto al 2008 (-29,6%). Nel corso del 2010 si è verificato un parziale recupero (+12,6%) dei ricavi rispetto al 2009.

Nei primi anni novanta, Palm raggiunse il terzo posto per fatturato (1994). Ora, secondo Barzoni, è fra le prime 15 imprese italiane. Alla perdita di posizioni ha contribuito in misura rilevante lo sviluppo dell'attività di commercio dei pallet, che Palm svolge solo marginalmente: molte delle aziende che sono cresciute di più hanno scelto di dare impulso proprio a tale attività.

La redditività dell'attivo, espressa dal ROA, ha raggiunto il suo culmine (7% circa) nel biennio 2005-2006, periodo nel quale il dato di Palm è stato superiore a quello medio di settore. Nel biennio precedente (2003-2004) e in quello successivo (2007-2008) il ROA di Palm ha oscillato fra il 5,1% e il 5,7%, di poco inferiore a quello di settore. Nel 2009, ovvero l'anno in cui si è verificato il culmine della crisi, si è ridotto dal 5,7% dell'anno precedente all'1,8%, per poi risalire al 3,1% nel 2010.

Considerazioni analoghe si possono compiere se si analizzano i due quozienti di bilancio che, moltiplicati fra loro, danno origine al ROA: la redditività delle vendite (ROS) e il tasso di rotazione dell'attivo netto. Entrambi sono migliorati nel 2010 rispetto al 2009: il ROS è cresciuto dal 2% al 2,6%, il tasso di rotazione da 0,92 a 1,21. È il caso di segnalare che Palm ha mantenuto un divario positivo rispetto ai concorrenti in termini di tasso di rotazione dell'attivo netto nel periodo 2005-2009, a fronte di un divario in termini di ROS negativo nel biennio 2002-2003, lievemente positivo nel triennio 2004-2006, negativo ma in calo, in valore assoluto, nel triennio 2007-2009 (da -1,8% a -1,3%).

La forbice fra redditività dell'attivo (ROA) e costo medio dei mezzi di terzi (oneri finanziari / mezzi di terzi⁸) è stata di segno negativo per la prima volta nel 2009 (-0,9%), per poi tornare positiva nel 2010 (+0,9%).

La redditività dei mezzi propri⁹ (ROE) di Palm, anche nel biennio in cui ha raggiunto i valori più elevati (4,7% e 4,5%, rispettivamente nel 2008 e nel 2007), ha risentito in misura significativa degli oneri finanziari: ciò si deve sia al costo medio dei mezzi di terzi, sia al rapporto di indebitamento¹⁰. L'incidenza degli oneri finanziari, a sua volta, è dovuta all'elevato indebitamento bancario: esso è oscillato, nel periodo in esame, fra 6,8 e 9 milioni, in gran parte a breve termine, ovvero fra 20,6 e 15,6 volte il patrimonio netto¹¹.

⁸ I mezzi di terzi includono sia i debiti esplicitamente onerosi, come i debiti finanziari, sia quelli non esplicitamente onerosi, come i debiti commerciali. Non è stato possibile determinare i debiti finanziari a livello di settore in quanto molte imprese redigono il bilancio in forma abbreviata e quindi riportano i debiti senza distinzione fra quelli finanziari e quelli non finanziari.

⁹ A rigore, ai fini di una corretta ricostruzione del ROE sarebbe necessario aggiungere all'utile netto posto a numeratore del rapporto, la quota dei compensi erogati agli amministratori, che nel caso di Palm coincidono con i soci, eventualmente corrispondente alla remunerazione del capitale conferito anziché del lavoro prestato in qualità di amministratori. È il caso di precisare che nel periodo in questione sono stati corrisposti ai cinque amministratori di Palm, fra i quali il Presidente e Amministratore Delegato, compensi annui compresi, complessivamente, fra 269.000 e 360.000 euro e che quattro dei cinque amministratori (quelli appartenenti alla famiglia Barzoni) lavorano a tempo pieno nell'azienda. Tali compensi sono inclusi nella voce B7 ("costi per servizi") del conto economico.

¹⁰ Si noti che il brusco calo del rapporto di indebitamento di Palm nel 2009 è dovuto unicamente alla rivalutazione degli immobili effettuata nel 2008, che ha comportato l'iscrizione a patrimonio netto di una ingente riserva di rivalutazione.

¹¹ Al netto delle riserve di rivalutazione.

Tabella 4. I conti economici riclassificati (€/000).

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Valore della produzione	16.161	14.135	20.056	20.040	17.196	14.860	12.667	15.553	17.536
- di cui Ricavi di vendita	15.761	13.991	19.879	20.055	17.145	14.724	12.500	15.504	17.211
Costi della produzione	15.821	13.891	19.393	19.319	16.449	14.133	12.122	14.916	17.017
Reddito operativo gestione caratteristica	340	244	663	722	847	727	545	638	519
Proventi finanziari	62	33	84	3	1	15	1	2	32
Reddito operativo (RO)	402	277	747	725	848	742	546	640	551
Oneri finanziari	243	325	519	561	541	370	369	443	480
Rettifiche attività finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-40	-3
Reddito loro di competenza	159	-48	228	164	307	372	177	157	68
Saldo comp. straordinari	-24	-34	7	66	-102	-131	-10	6	34
Reddito ante imposte	135	-82	235	230	205	241	167	163	102
Imposte sul reddito	128	61	214	209	202	234	162	158	97
Utile (perdita) di esercizio	7	-143	21	21	3	7	5	5	5

Tabella 5. Gli stati patrimoniali riclassificati (attività in €/000).

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Rimanenze	2.398	2.377	2.480	2.538	2.770	2.711	2.606	2.564	2.768
Crediti vs. clienti	6.216	5.298	6.925	7.478	7.286	6.423	5.066	5.660	6.908
Disponibilità liquide	51	77	707	192	384	297	196	116	26
Altri attività a breve	633	484	157	205	266	210	145	382	168
Tot. attivo a breve	9.298	8.236	10.269	10.413	10.706	9.641	8.013	8.722	9.870
Immobilizzazioni immateriali nette	84	105	127	136	55	37	36	37	28
Immobilizzazioni materiali nette	4.572	4.587	4.585	2.223	1.920	1.790	1.799	1.479	1.419
Imm.ni finanziarie e crediti oltre l'esercizio	32	127	182	235	417	578	478	496	1.353
Totale attivo a M/L	4.688	4.819	4.894	2.594	2.392	2.405	2.313	2.012	2.800
TOTALE ATTIVO	13.986	13.055	15.163	13.007	13.098	12.046	10.326	10.734	12.670

Tabella 6. Gli stati patrimoniali riclassificati (passività e netto in €/000).

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Debiti vs. fornitori a breve	2.266	2.066	2.348	3.049	2.279	2.169	1.604	2.714	3.036
Debiti vs. banche a breve	6.342	6.704	8.059	7.199	7.617	6.910	5.985	5.653	7.087
Altri debiti a breve	552	450	494	446	401	364	235	253	343
Ratei e risconti passivi	11	10	63	35	96	13	38	61	88
Totale passività a breve	9.171	9.230	10.964	10.729	10.393	9.456	7.862	8.681	10.554
Debiti vs. banche a M/L termine	1.372	436	659	1.055	1.433	1.289	1.487	1.131	706
Fondi per rischi e oneri	710	711	748	287	207	207	207	206	206
Fondo T.F.R.	590	514	417	329	424	368	331	282	258
Altri debiti a M/L termine	-	28	95	137	192	279	-	-	517
Totale passività a M/L termine	2.672	1.689	1.919	1.808	2.256	2.143	2.025	1.619	1.687
Capitale sociale	420	420	420	420	420	420	420	413	413
riserve di rivalutazione	1.704	1.789	1.789	-	-	-	-	-	-
riserve di utili	12	70	50	29	26	20	14	16	11
utile (perdita) dell'esercizio	7	- 143	21	21	3	7	5	5	5
Patrimonio netto	2.143	2.136	2.280	470	449	447	439	434	429
TOT. PASSIVO E NETTO	13.986	13.055	15.163	13.007	13.098	12.046	10.326	10.734	12.670

Tabella 7. Alcuni quozienti di bilancio di Palm relativi agli esercizi 2002-2010.

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
ROS (Reddito operativo / ricavi)	2,6%	2,0%	3,8%	3,6%	4,9%	5,0%	4,4%	4,1%	3,2%
Rotazione attivo (Ricavi / attivo netto)	1,21	0,92	1,53	1,53	1,42	1,43	1,16	1,22	
ROA (Reddito operativo /attivo netto)	3,1%	1,8%	5,7%	5,5%	7,0%	7,2%	5,1%	5,1%	
Attivo netto / mezzi propri	6,11	6,65	27,67	29,17	26,95	23,52	24,73	29,53	
Reddito netto / reddito operativo	1,7%	-51,6%	2,8%	2,9%	0,4%	0,9%	0,9%	0,8%	0,9%
ROE (utile net. /patrim. netto)	0,3%	-6,3%	4,5%	4,7%	0,7%	1,6%	1,2%	1,2%	
Oneri finanziari / fatturato	1,5%	2,3%	2,6%	2,8%	3,2%	2,5%	3,0%	2,9%	2,8%
Oneri finanz. / redd. operativo	60,4%	117%	69,5%	77,4%	63,8%	49,9%	67,6%	69,2%	87,1%
i = Oneri finanziari / Mezzi di terzi medi	2,1%	2,7%	4,1%	4,5%	4,5%	3,4%	3,7%	3,9%	
ROA - i	0,9%	-0,9%	1,7%	1,1%	2,6%	3,7%	1,4%	1,1%	
RONA (Reddito operativo / capitale investito netto)	4,4%	2,7%	8,8%	8,0%	10,2%	9,6%	7,7%	7,8%	
Posizione finanziaria netta / patrimonio netto	3,6	3,3	3,5	17,2	19,3	17,7	16,6	15,4	18,1
Costo medio debiti finanziari	3,3%	4,1%	6,1%	6,5%	6,3%	4,7%	5,2%	6,1%	

Tabella 8. Alcuni quozienti di bilancio: un confronto fra Palm e un campione di concorrenti.

ROS	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PALM	2,0%	3,8%	3,6%	4,9%	5,0%	4,4%	4,1%	3,2%
135 concorrenti	3,3%	5,3%	5,4%	4,6%	4,3%	4,2%	4,3%	4,9%
Differenza*	-1,3%	-1,5%	-1,8%	0,3%	0,8%	0,2%	-0,2%	-1,7%
Tasso rotazione attivo netto	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
PALM	0,92	1,53	1,53	1,42	1,43	1,16	1,22	
135 concorrenti	0,87	1,24	1,37	1,38	1,35	1,35	1,40	
Differenza*	0,05	0,29	0,16	0,05	0,08	-0,19	-0,17	

ROA	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
PALM	1,8%	5,7%	5,5%	7,0%	7,2%	5,1%	5,1%	
135 concorrenti	2,8%	6,5%	7,4%	6,4%	5,7%	5,6%	6,0%	
Differenza*	-1,0%	-0,8%	-1,8%	0,7%	1,5%	-0,5%	-0,9%	
Rapporto di indebitamento	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
PALM	6,7	27,7	29,2	26,9	23,5	24,7	29,5	
135 concorrenti	3,5	4,9	5,0	4,7	4,7	4,8	4,8	
Differenza*	3,2	22,8	24,2	22,3	18,8	20,0	24,7	
Reddito netto / redd. oper.vo	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PALM	-51,6%	2,8%	2,9%	0,4%	0,9%	0,9%	0,8%	0,9%
135 concorrenti	31,2%	27,6%	33,5%	24,6%	23,2%	23,3%	23,9%	32,3%
Differenza*	-82,8%	-24,7%	-30,6%	-24,3%	-22,3%	-22,4%	-23,1%	-31,4%
ROE	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
PALM	-6,3%	4,5%	4,7%	0,7%	1,6%	1,2%	1,2%	
135 concorrenti	3,1%	8,8%	12,2%	7,3%	6,2%	6,2%	6,9%	
Differenza*	-9,3%	-4,3%	-7,5%	-6,6%	-4,6%	-5,1%	-5,7%	
Oneri finanziari / fatturato	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PALM	2,3%	2,6%	2,8%	3,2%	2,5%	3,0%	2,9%	2,8%
135 concorrenti	1,7%	1,9%	1,8%	1,5%	1,4%	1,4%	1,5%	1,6%
Differenza*	0,6%	0,7%	1,0%	1,6%	1,1%	1,5%	1,3%	1,2%
Oneri finanz. / redd. oper.vo	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
PALM	117%	69%	77%	64%	50%	68%	69%	87%
135 concorrenti	52%	36%	33%	33%	33%	34%	36%	33%
Differenza*	65%	33%	44%	31%	17%	33%	34%	54%
Costo medio mezzi di terzi	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
PALM	2,7%	4,1%	4,5%	4,5%	3,4%	3,7%	3,9%	
135 concorrenti	2,2%	3,0%	2,9%	2,5%	2,3%	2,4%	2,6%	
Differenza*	0,6%	1,1%	1,5%	2,0%	1,2%	1,3%	1,3%	
Forbice ROA - costo medio mezzi di terzi	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
PALM	-0,9%	1,7%	1,1%	2,6%	3,7%	1,4%	1,1%	
135 concorrenti	0,7%	3,5%	4,4%	3,9%	3,5%	3,2%	3,4%	
Differenza*	-1,6%	-1,9%	-3,3%	-1,3%	0,3%	-1,8%	-2,3%	

Differenza = dato PALM - dato medio di settore.

4.2. I risultati sociali e ambientali.

L'impegno di Palm sul fronte della sostenibilità sociale e ambientale a livello sia aziendale, sia di filiera è sfociato in numerosi riconoscimenti e certificazioni.

Nel 2003 è stata insignita del *Sodalitas Social Award* per la migliore iniziativa di responsabilità sociale realizzata da una piccola o media impresa, in quanto "capace di integrare la responsabilità sociale nella strategia aziendale sia orientando l'attività produttiva a rigorosi principi di rispetto dell'ambiente ed eco-sostenibilità sia offrendo un contributo concreto alla riduzione del disagio sociale attraverso l'inserimento lavorativo di persone disabili".

Nel 2007 Palm ha conseguito il premio "Impresa Ambiente 2007"¹², insieme a Biomasse Italia, Hotelplan Tclub e Riello, come riconoscimento per la particolare attenzione alle problematiche ambientali, testimoniata, fra l'altro, dal fatto di utilizzare solo legname di cui è certificata la provenienza da foreste tutelate.

Nel 2009 Palm ha ricevuto una menzione speciale nell'ambito della prima edizione del premio "Progetti Sostenibili e Green Public Procurement", promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze insieme a Consip, per l'implementazione di tecniche di eco design nella produzione italiana dei pallet.

Fra le certificazioni ottenute si segnalano:

- la certificazione Valore Sociale (Responsabilità Sociale Verificata), che ha verificato le buone pratiche e la conformità legislativa sui temi dell'ambiente, dei diritti umani e della tutela del lavoro, assegnata nel 2009 dall'Istituto per la Certificazione Etica ed Ambientale;
- la certificazione, del 2008, per il sistema di gestione della qualità ISO 9001;
- le certificazioni FSC e PEFC, conseguite per la prima volta, rispettivamente, nel 2003 e nel 2004 e rinnovate dopo cinque anni, per "il sistema di gestione della catena di custodia" di cui Palm si è dotata e che si concretizza nell'utilizzo di legname proveniente da foreste a loro volta certificate.

Un importante risultato conseguito da Palm consiste nell'essersi dotata di uno strumento di calcolo delle emissioni di CO₂ equivalente, il prodotto *Carbon Footprint* (norma ISO 14064), che permette la rendicontazione delle emissioni di gas climalteranti relativi all'intera filiera in cui Palm è inserita e ai suoi singoli prodotti. «Palm – sottolinea Andrea Contri, giovane ingegnere ambientale assunto nel 2008 come *product manager* – è stata la prima azienda in Italia a fare la *carbon footprint* a livello di filiera: siamo in grado di calcolare le emissioni di biossido di carbonio (CO₂) dell'intera filiera per un anno. Si è calcolato che Palm è responsabile direttamente per il 19% di tali emissioni, che dipendono dal taglio degli alberi, dalla produzione di pallet e dal loro trasporto».

¹² Il premio "Impresa Ambiente" rappresenta la selezione italiana dell'*European Business Awards for the Environment*, istituito dalla Direzione Generale Ambiente della Commissione Europea nel 1987, per promuovere le organizzazioni che si siano distinte per il loro contributo allo sviluppo sostenibile.

L'utilizzo di tale strumento ha permesso di accertare che le emissioni di CO₂ sono in continuo calo a partire dal 2007: nel 2010 esse sono diminuite, a livello di filiera, del 18% rispetto al 2009.