

Sabaf¹

SABAF (SAleri BAttista e Figli) s.p.a. è un'impresa produttrice di componenti (per lo più rubinetti e bruciatori) per cucine a gas, che vende agli assemblatori, ovvero ai produttori di cucine come Indesit, Bosch, Whirlpool, ecc.. Fondata negli anni '50 a Lumezzane (Brescia), si è trasferita nel 2002 a Ospitaletto, sempre in provincia di Brescia. Quotata in Borsa dal 1998, è controllata (con il 53% circa del capitale) dalla famiglia Saleri. Ha conseguito nel 2011 un fatturato di 149 milioni di euro, realizzato per il 60% circa grazie alle vendite all'Estero, con circa 700 dipendenti. Da quando l'imprenditore-fondatore, oggi 80-enne, Giuseppe Saleri ha rilevato le quote del fratello Patrizio (1993), SABAF ha intrapreso un processo di crescita, per via quasi esclusivamente interna, che le ha permesso di passare da un fatturato di 31 milioni nel 1994 al fatturato attuale di 149 milioni, con un tasso medio annuo di crescita pari a poco meno del 10%. Attualmente, SABAF è leader mondiale nella componentistica per cucine a gas con una quota di mercato² stimata in un intorno del 50% in Europa e del 10% a livello mondiale. La dimensione a valore del mercato mondiale è stimata in circa 1,5 miliardi di euro.

1. Le origini di Sabaf.

Le origini e la storia di Sabaf ben si comprendono dalle parole del suo imprenditore, Giuseppe Saleri, classe 1931, quarto di cinque fratelli.

«Dopo l'8 settembre del 1943, nonostante avessi solo 12 anni, mi sono messo in società con due persone più grandi di me e, insieme, abbiamo comprato a debito tre-quattro lucidatrici e abbiamo iniziato a lucidare in conto terzi le posate per l'esercito tedesco. Grazie a questa attività, guadagnavo il doppio di mio padre, che faceva

¹ Le informazioni utilizzate ai fini della redazione del caso sono state tratte, oltre che dalla documentazione pubblica disponibile, dalle interviste effettuate nei giorni 2 e 3 marzo 2011 al Presidente Giuseppe Saleri, all'amministratore delegato dr. Angelo Bettinzoli, al direttore finanziario (CFO) dr. Alberto Bartoli, all'*investor relation manager* dr. Gianluca Beschi, al responsabile della produzione dr. Alberto Cancarini, agli area manager dr. Pietro Benedetti e dr. Luca Gorini, al responsabile dell'Ufficio Acquisti ing. Marco Piras.

² Le quote di mercato sono stimate escludendo i componenti autoprodotti dai produttori di cucine.

l'operaio. Portavo tutti i soldi in casa, perché ce n'era bisogno. Nel 1945, finita la guerra, ho liquidato i due soci e poi ho venduto la società. Con il ricavato ho comprato due torni e mi sono messo a fare raccordi in ottone, commissionati dal datore di lavoro di mio padre. Mio padre veniva ad aiutarmi alla fine della sua giornata di lavoro. Non si guadagnava granché e allora decisero di rientrare anche gli altri miei fratelli e insieme ci siamo messi a produrre i rubinetti per vaporizzare il solfato di rame sulle vigne. Visto che neppure tale attività era redditizia, siamo passati ai rubinetti per l'acqua. Avevamo anche una piccola fonderia e abbiamo iniziato a guadagnare tanto grazie alle vendite in Egitto. Poi è venuto il casino: il canale di Suez è stato nazionalizzato, il Governo italiano (guidato allora da Fanfani) si è opposto a tale decisione e noi abbiamo perso il lavoro. Eravamo negli anni '50 e in Italia si cominciarono a fare le cucine a gas. Fu allora che decidemmo di abbandonare la rubinetteria per l'acqua e di passare a quella per il gas. Fu una tappa fondamentale per noi, tanto che ad essa facciamo risalire la nascita di Sabaf³.

Si guadagnava, ma non granché. Comunque nel 1968 abbiamo costruito la sede nuova, sempre a Lumezzane, dove lavoravano già 100-120 persone. Da allora ha cominciato a entrare gente preparata: tra questi l'attuale amministratore delegato, Angelo Bettinzoli, assunto come disegnatore nel 1969. Nel '70 eravamo ancora soci paritetici tutti e cinque i fratelli. Poi il più anziano ha perso una mano, per cui gli abbiamo comprato la quota, gli abbiamo assicurato il mantenimento e siamo rimasti in quattro al 25% ciascuno».

«I miei fratelli erano attaccati al denaro; privilegiavano la famiglia all'azienda. Io avevo una visione opposta, per cui ho avuto molte sofferenze. A me i soldi non interessano, la differenza è questa. Per l'azienda i soldi ci sono sempre stati e ci sono, sempre. Ma per l'azienda. Non è che vivo male, non mi manca niente».

«Nel 1971 mio fratello Bortolo – quello più vicino alla mia posizione anche se era lui pure attaccato al denaro – non aveva più soldi per costruire il nuovo capannone, per cui l'abbiamo fatto a debito. In quel momento avevo un po' di potere e avevo un po' di fiducia in me, per cui decisi di vendere tutte le macchine – che ci siamo resi conto non andare più bene – e nel giro di tre anni avevamo tutto nuovo. Poi è uscito un altro mio fratello e noi tre gli abbiamo comprato la quota esercitando il diritto di prelazione. A fine anni Ottanta è morto Bortolo, per cui siamo rimasti in due, io e Patrizio, con due visioni opposte sull'azienda e sul rapporto dell'azienda con la famiglia. Ho sofferto molto, al punto che ho fatto un infarto da stress. Nel 1993 è stata indetta un'asta competitiva di fronte a un notaio: alla fine ho offerto di più e ho potuto comprare la quota di mio fratello, rimanendo da solo a gestire l'azienda. Le banche, che mi hanno sempre aiutato, mi hanno prestato 28 miliardi di lire, interessi compresi, e nel giro di pochi anni sono riuscito a rimborsare tutto. Una volta liquidato l'ultimo fratello ho potuto costruire la fonderia (nel 1994/1995, n.d.r.). Dopo 3-4 anni ho comprato anche il 33% che mio nipote aveva ereditato da mio fratello Bortolo. A quel punto avevo il 100% e nel 1998 siamo andati in Borsa, allo scopo di avere qualcuno che controllasse l'azienda al di fuori dei miei figli».

³ Lo stesso Saleri non sa indicare con precisione l'anno in cui è stata fondata Sabaf. Per altro, convenzionalmente si fa risalire la sua nascita al 1950, tant'è che nel 2010 è stato festeggiato in azienda il 60° anno dalla fondazione.

2. La corporate governance.

«L'esperienza di sofferenza con i miei quattro fratelli – osserva Giuseppe Saleri – mi ha indotto a pensare che le cose sarebbero potute andare allo stesso modo anche per i miei tre figli, per cui poco alla volta siamo arrivati a blindare l'azienda e a tenerla separata dalla famiglia».

La *governance* attuale di Sabaf discende da tale obiettivo. La famiglia Saleri detiene il 53% circa (il resto è flottante⁴) del capitale di Sabaf non direttamente, ma tramite una società in accomandita per azioni (s.a.p.a.), i cui soci accomandanti (ovvero senza poteri decisionali) sono i tre figli di Giuseppe Saleri e i soci accomandatari sono docenti universitari esterni alla famiglia. Un patto parasociale stabilisce che i tre figli non possano assumere ruoli manageriali in Sabaf. «Se non è la prima generazione – osserva Giuseppe Saleri – è la seconda o la terza a mandare all'aria tutto». «E' importante – prosegue Saleri – che i miei figli possano controllare, per cui ogni quindici giorni vengono a incontrare il management per essere messi al corrente su cosa si sta facendo in azienda. Per me le 700 persone che lavorano in Sabaf sono più importanti dei miei figli. Loro tre vivono bene comunque». Due dei tre figli, Gianbattista ed Ettore, sono anche consiglieri e vicepresidenti di Sabaf, ma non esercitano deleghe. Il Consiglio di Amministrazione è composto da 11 membri: oltre al Presidente (Giuseppe Saleri) e ai due vicepresidenti, ne fanno parte due manager (l'amministratore delegato e il direttore amministrativo e finanziario) e sei consiglieri esterni, cinque⁵ dei quali indipendenti.

Quella di tenere separate famiglia e impresa, proprietà e gestione è ritenuta una scelta che ha impresso una svolta alla storia di Sabaf. Lo dice con chiarezza il dr. Bartoli, direttore amministrativo e finanziario, in Sabaf dal 1994: «Un imprenditore con la I maiuscola è stato il primo tassello del successo dell'azienda, un imprenditore che ha capito 40 anni fa l'importanza della separazione fra proprietà e gestione. Questo è stato anche il primo tassello della "responsabilità sociale", perché ha significato mettere al primo posto l'azienda. Un imprenditore che fa un passo indietro dice che non è lui importante, ma l'azienda; Saleri ha capito i suoi limiti e ha capito che servivano persone preparate in grado di seguire l'azienda meglio di quanto non sapesse fare lui. Difficilmente il fondatore ammette di dover passare la mano, ancor più se a persone non della famiglia. Saleri ha fatto questo 40 anni fa e a Lumezzane, non a Milano!».

La quotazione in Borsa, avvenuta nel 1998 con un'Offerta Pubblica di Vendita e Sottoscrizione (OPVS), ha fatto affluire alle casse della Società circa 32 miliardi di lire⁶, ma non è stato il fabbisogno di capitali a determinarla. «Non l'abbiamo fatto per bisogno di soldi, ma per fare un salto in avanti sul piano della credibilità», sottolinea Bartoli, che ai tempi ebbe l'idea della quotazione. «Un componentista che già vendeva a clienti come Whirlpool, Smeg, Indesit, ossia ad aziende molto più grandi di noi, aveva bisogno di mostrare la sua credibilità. I nostri maggiori concorrenti – prosegue Bartoli – erano a loro volta molto più grandi di noi. Ci serviva visibilità al cospetto dei no-

⁴ Il 90% circa del flottante è detenuto da fondi di investimento.

⁵ Il sesto non può più essere considerato indipendente perché ha già svolto tre mandati.

⁶ Un importo analogo è stato realizzato dalla famiglia a fronte della vendita di parte delle proprie azioni sul mercato all'atto della quotazione.

stri clienti, dovevamo crescere di rango. Alcuni grandi gruppi, fra i quali Bosch, sono venuti da noi dopo la quotazione».

Ma non si trattò solo di risolvere un problema di scarsa visibilità al cospetto dei clienti. La quotazione servì anche a darsi delle regole. «L'azienda era cresciuta sulla forza di volontà e sulla passione dei singoli – spiega Bartoli –, aveva bisogno di regole e di procedure, che svincolassero la crescita dalle singole persone. La passione può anche girare a vuoto. La quotazione era la via giusta per avere queste regole. Andare in Borsa ci ha aiutato a ragionare in un'ottica di lungo periodo, cosa che prima non facevamo. Le domande degli analisti ci fecero capire che non dovevamo cullarci sugli allori, ma iniziava una nuova era. Ci dicevano “buttate via i vostri bilanci brillantissimi del passato. Diteci piuttosto che cosa intendete fare per avere in futuro dei bilanci ancora migliori”».

E' sempre Bartoli a spiegare la linea seguita fin dall'inizio da Sabaf nei rapporti con gli investitori. «Non abbiamo mai fatto una scelta per assecondare gli investitori. Prima della crisi ci dicevano che eravamo troppo poco indebitati e quindi il nostro costo del capitale era troppo alto. Ci dicevano di fare acquisizioni, ma io rispondevo che i nostri concorrenti erano lontani anni luce da noi per tecnologia e redditività e che le nostre quote di mercato ce le stavamo conquistando sul campo giorno per giorno. Durante la crisi – racconta Bartoli – ho cestinato tutte le lettere delle banche d'affari che ci proponevano il *delisting*. Anche nei periodi più brutti non siamo mai scesi sotto il prezzo di quotazione: il minimo l'abbiamo raggiunto a marzo 2009 con un prezzo di 7,5 euro per azione contro i 6,7 del 1998. Ora, dopo la crisi, il nostro basso indebitamento è visto come un punto di forza e il nostro titolo si è ampiamente risollevato⁷».

Dietro questo modello di relazione con gli analisti e gli investitori c'è una filosofia ben precisa, che Bartoli riassume così: «Devi confrontarti con il mondo della finanza, ma mai piegarti a loro. Non ci interessa far crescere di un euro il nostro titolo vendendo gli immobili, facendo uno *spin off* e andando in affitto. Se sei un imprenditore di successo e conosci il tuo business – ovvero ricerca e sviluppo, vendite e produzione –, non devi temere gli analisti e fare cose per compiacerli. La stella polare è curare il proprio business».

Gli fa eco Gianluca Beschi, *investor relator* della società, il quale sottolinea che «alcuni investitori apprezzano il fatto che siamo leader e abbiamo un vantaggio competitivo; non è un caso che Sabaf sia l'unica società italiana in cui ha investito il fondo olandese Delta Lloyd, che detiene il 10% del nostro capitale. Qualche investitore – sottolinea ancora Beschi – ci chiede invece performance di breve periodo che non sono compatibili con i tempi di sviluppo e di lancio sul mercato dei nuovi prodotti. Noi comunque cerchiamo sempre di presentare le nostre strategie con la giusta prudenza. Il nostro problema come società quotata è che siamo piccoli, per cui gli investitori maggiori hanno un interesse scarso o nullo nei confronti del nostro titolo; inoltre, se un fondo detiene una quota significativa di azioni Sabaf fa fatica a venderle».

A partire dalla quotazione in Borsa, Sabaf ha iniziato a distribuire dividendi ai propri soci: il *trend* è stato crescente, in termini sia assoluti, sia relativi (*payout*) (tabel-

⁷ A metà del mese di marzo 2011 (quando sono state effettuate le interviste dalle quali sono state tratte molte delle informazioni contenute in questo testo), a due anni esatti dall'apice della crisi, l'azione Sabaf valeva in Borsa circa 22 euro; il giorno 17 febbraio 2012 valeva 12,85 euro (per una capitalizzazione di 146,9 milioni).

la 1). Fanno eccezione alla serie crescente il 2005, che ha rappresentato un picco a seguito della distribuzione di un dividendo straordinario di un euro per azione, e il 2009, anno nel quale la crisi ha causato una riduzione dell'utile e quindi dei dividendi distribuiti.

Tabella 1. I dividendi distribuiti a valere sugli utili degli esercizi 2002-2010.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Utile di esercizio (€/000)	10.775	16.867	11.683	15.410	15.828	16.078	13.953	12.950	10.225	10.397
Dividendi distribuiti (€/000)	6.900	9.200	5.750	8.050	8.073	8.073	18.325	5.434	4.528	4.179
Payout (dividendi / utile netto)	64%	55%	49%	52%	51%	50%	131%	42%	44%	40%
Dividendi per azione	0,60	0,80	0,50	0,70	0,70	0,70	1,60	0,48	0,40	0,37

3. I mercati di sbocco e la relazione con i clienti.

Sabaf vende i propri componenti a circa 350 clienti sparsi in oltre 60 Paesi. Con una decina di essi realizza il 50% circa del proprio fatturato. Quanto alla concorrenza, il settore europeo della componentistica ha subito un processo di concentrazione, passando in pochi anni da 14/15 produttori *organized* agli attuali 6/8. A questi vanno aggiunti i piccoli produttori locali, che detengono quote pressoché irrilevanti. I concorrenti più significativi sono oggi Copreci, facente parte del gruppo spagnolo Mondragon, azienda con un fatturato simile a quello di Sabaf ma assai meno focalizzata; Defendi, un'azienda italiana che fattura un quinto di Sabaf e presenta una redditività assai inferiore; Burner System, gruppo statunitense che fattura circa 50 milioni di euro dopo aver acquisito la francese Sourdillon; alcuni produttori turchi, di qualità per altro modesta, nati in tempi relativamente recenti sull'onda della crescita della domanda interna. «Ma gli standard di qualità si stanno globalizzando, spiazzando i Turchi impreparati a competere a livello internazionale – spiega l'amministratore delegato Angelo Bettinzoli –, tant'è che ora con la nostra qualità siamo entrati in Turchia. In ogni caso il fatto di operare anche in mercati meno attenti alla qualità, come Tunisia ed Egitto, ci ha costretto a crescere anche in termini di efficienza».

La normativa locale influenza molto la diffusione dei prodotti in un dato Paese: in termini generali, si può fare una distinzione fra i Paesi che ammettono l'utilizzo delle leghe di zinco per i rubinetti delle cucine a gas e quelli che le vietano. Le leghe di zinco, come la zama, presentano problemi di instabilità nell'alternanza caldo-freddo, che a sua volta aumenta il rischio di perdite di gas. Queste leghe presentano per altro il vantaggio di essere molto meno costose (il rapporto è circa 1 a 3).

L'organizzazione della funzione commerciale di Sabaf non prevede un direttore commerciale, ma tre responsabili di area ciascuno dei quali presidia un insieme di mercati e, nel contempo, è *key account* di tre-quattro dei dieci clienti più grandi.

Benedetti, in Sabaf da 11 anni, è responsabile delle vendite per l'area sudamericana, la Spagna e la Turchia, dove gestisce un fatturato di circa 50 milioni all'anno realizzato con una trentina di clienti («ma 5-6 fanno quasi tutto»). In Brasile, dove opera tramite la controllata Sabaf Do Brasil⁸, Sabaf detiene una quota del 90% del mercato dei bruciatori per i piani di cottura, prodotto di diffusione relativamente recente nel Paese sudamericano. In Brasile l'utilizzo di leghe di zinco è ammesso, ma Sabaf non offre componenti realizzati con questi materiali. «Noi in Brasile vendiamo solo rubinetti di fascia alta – esordisce Benedetti –, non faremmo mai rubinetti di zama. Tale scelta discende sia da ragioni etiche – i rubinetti di zama sono pericolosi –, sia da ragioni economiche – sono rubinetti che sanno fare tutti e non permettono di conseguire margini soddisfacenti».

Un altro mercato interessante per Sabaf in Sud America è quello dell'Ecuador. «Abbiamo iniziato con poco – spiega Benedetti – ora facciamo un sacco di fatturato. Anche lì il rubinetto in zama non è vietato, ma noi non lo vendiamo. In Ecuador ci sono due grandi produttori di cucine: con uno di questi, Indurama, realizziamo un fatturato di circa cinque milioni. Undici anni fa non gli vendevamo quasi niente, oggi compra quasi tutto da noi: l'80% dei rubinetti e il 100% dei bruciatori e dei termostati. Indurama è cresciuta moltissimo soprattutto nell'area andina, dove esporta per importi significativi. Il fatto di confrontarsi con i concorrenti locali li obbliga a migliorarsi di continuo. Lo stesso discorso non vale per il Brasile, il cui mercato nazionale è talmente grande che i produttori locali di cucine non hanno bisogno di esportare e quindi non hanno stimolo a migliorare».

Il maggior concorrente di Sabaf in Sud America è la Copreci, una cooperativa considerata seria, di dimensioni paragonabili a quelle di Sabaf, che compete sui rubinetti. Per il resto, ci sono vari concorrenti che competono essenzialmente sul prezzo: in particolare uno in Argentina, rinato dopo la forte svalutazione della valuta locale, che è riuscito a copiare un bruciatore di Sabaf, e uno in Cile.

Benedetti prosegue spiegando la filosofia commerciale e la logica sottostante alle relazioni di clientela: «siamo un'azienda con i piedi per terra. Abbiamo delle politiche di prezzo sostenibili nel tempo, un approccio al cliente che cerca di trasmettere alcuni valori fondamentali quali la chiarezza nei rapporti e l'eticità commerciale. Il nostro obiettivo è instaurare una relazione all'insegna della stabilità delle forniture e dei prezzi, facendo leva sulla qualità dei nostri prodotti, sul nostro impegno a ridurre la quantità di materia prima utilizzata per singolo prodotto, a investire sempre di più sull'alluminio invece che sull'ottone, sulla profonda conoscenza del nostro prodotto e del nostro mercato. Conosciamo non solo i nostri clienti attuali, ma anche tutti i clienti potenziali nel mondo».

Sabaf vende i propri prodotti a prezzi mediamente più elevati rispetto ai concorrenti, che i clienti sono comunque disposti a pagare riconoscendo all'azienda bresciana una superiorità non solo a livello di qualità e di servizio, ma anche sul piano della correttezza. «E' vero che siamo un po' più cari degli altri – riprende Benedetti –, ma non abbiamo mai chiesto aumenti di prezzo inaspettati, non abbiamo mai contravvenuto a un accordo. Ci siamo resi conto che forzare la mano con il cliente non paga. Un esempio: avevamo un

⁸ Sabaf Do Brasil fattura circa nove milioni di euro producendo e vendendo un modello *basic* di bruciatore per il mercato centro e sudamericano.

brevetto su un bruciatore che facciamo da 20 anni, che tutti ci chiedono e nessun concorrente può fare. Ebbene, non ne abbiamo mai approfittato dicendo al cliente “o mi compri anche questo o quel prodotto o non ti do il bruciatore”».

La disponibilità dei clienti a pagare un *price premium* si fonda primariamente su alcuni elementi che creano valore: «il componente di qualità – osserva Benedetti – riduce i costi di assistenza per il cliente ed è condizione fondamentale perché possa a sua volta produrre un prodotto di qualità». Sabaf, inoltre, punta sull'efficienza energetica: «In Europa non c'è ancora l'etichettatura energetica, ma se ne sta parlando – prosegue Benedetti. Noi siamo precursori, offrendo bruciatori energeticamente più efficienti, nel senso che permettono di contenere il consumo di gas. Il passaggio dall'ottone all'alluminio va soprattutto in questa direzione; l'alluminio pesa di meno e ciò determina sia un minore consumo di energia lungo tutta la filiera, sia minori costi di trasporto».

L'approccio al cliente si è evoluto nel corso del tempo. «L'EBIT medio dei nostri clienti, che appartengono al settore del bianco, è molto basso – sottolinea Benedetti -. Il fatto che Sabaf avesse una redditività molto superiore non faceva piacere ai nostri clienti, che ci consideravano un po' prepotenti. Ora non è più così, grazie al fatto che ci siamo evoluti: siamo sempre stati un'azienda fortemente orientata al prodotto e al processo, ma da quando sono entrato siamo diventati sempre più flessibili e orientati alla *customer care*». Un esempio di flessibilità riguarda l'imballo: Sabaf è disposta, su richiesta, a predisporre degli imballaggi *custom* ritagliati sulle esigenze del cliente. «In passato – riconosce Benedetti – c'era forse troppa sicurezza in noi stessi, per cui ascoltavamo poco il cliente; ora abbiamo capito che dobbiamo ascoltarlo anche quando sembra che chieda una cosa impossibile. Ci siamo resi conto che alcuni concorrenti lo facevano. Dobbiamo diventare sempre più curiosi e non abbassare mai la guardia. Oggi i nostri clienti apprezzano il fatto che diamo il medesimo supporto a tutti nello sviluppo del loro prodotto, non importa che si chiamino Bosch o “pinco pallino”. Noi facciamo sentire importanti tutti i clienti. La fiducia dei nostri clienti in noi è testimoniata, fra l'altro, dal fatto che alcuni ci chiedono consulenza su prodotti (tubi, resistenze, ecc.) che noi non produciamo. Tutto questo ci permette di mantenere un certo differenziale di prezzo rispetto ai nostri concorrenti».

C'è un ulteriore elemento che, secondo Benedetti, qualifica il modello di relazione che Sabaf instaura e mantiene con i propri clienti: «noi non siamo dei *trader*. O fai il *trader* o fai l'industriale. La controprova l'abbiamo avuta 4-5 anni fa, quando decidemmo di commercializzare degli accenditori che noi non producevamo: abbiamo avuto solo casini e ne abbiamo sofferto sul piano dell'immagine. La nostra vocazione industriale si manifesta altresì nel fatto che anche noi commerciali abbiamo una visione non solo commerciale, ma anche tecnico-produttiva: se uno non ha coscienza di come le cose vengono fatte, non riesce neppure a trasmettere il loro valore al cliente. Se invece riesci a trasmettere al cliente il valore di ciò che fai e gli offri, è più difficile che cambi fornitore e che guardi solo al prezzo».

Luca Gorini, in Sabaf da dieci anni, area manager per il Nord America, il Nord Africa e il Medio Oriente, si sofferma sulle complesse interazioni fra processo, prodotto e mercato. «Il nostro obiettivo è la focalizzazione sul prodotto / processo. Non si sviluppa un prodotto se non si sviluppa un processo. Il prodotto è sempre frutto di un processo industriale. All'origine del successo di Sabaf sta proprio la nostra capacità di fare sviluppo continuo sul binomio prodotto / processo». L'armonizzazione fra idee

innovative dall'interno e bisogni del mercato si è sviluppata nel corso del tempo: «In qualche caso siamo arrivati troppo presto – spiega Gorini – come ad esempio quando abbiamo lanciato nel 2005 un bruciatore ad alta efficienza che il mercato non era pronto ad accogliere. Alla fine abbiamo trovato una mediazione fra idee interne e quanto il mercato si aspetta. Ciò avviene su base giornaliera, veloce, con cinque-sei persone che raccolgono i vari input e poi si confrontano». Gorini sottolinea come la crescita di Sabaf sia avvenuta anche grazie al fatto che ha saputo riconoscere e sfruttare l'“onda” di crescita in determinati Paesi: «Siamo riusciti a prendere l'onda sudamericana, oggi prendiamo l'onda turca». All'origine di questa capacità di cogliere le opportunità di crescita stanno anche condizioni organizzative: «Tutta questa crescita e lo sforzo che essa richiede sono possibili in un clima aziendale di tipo relazionale di grande valore e spessore, grazie a processi decisionali molto veloci, a una buona e diffusa capacità di ascolto. Non si sfruttano posizioni di potere: le relazioni si basano su verifica e confronto».

L'ingresso in un nuovo mercato estero avviene dopo un'analisi in due fasi: dapprima si costruisce un quadro delle fonti energetiche di quel Paese cercando di rispondere a interrogativi quali “si utilizza energia nucleare?”, “qual è il costo dell'energia elettrica?”, ecc., in quanto tale quadro è considerato la base per capire il potenziale di utilizzo delle cucine a gas; poi si studiano le abitudini, i costumi, le modalità di cottura più diffuse. Per esempio, dove c'è molta attenzione alla pulizia – che si effettua più facilmente con le cucine elettriche – ed è diffusa una percezione di pericolosità della fiamma e del gas, è presumibile vi siano pochi spazi per le cucine a gas. La conoscenza dei vari Paesi e mercati avviene per “contaminazione”: una volta che si è penetrati in un Paese, si procede successivamente ad analizzare il potenziale dei Paesi confinanti.

Per quanto in alcuni Paesi in via di sviluppo il *brand* Sabaf sia una difesa importante, la contraffazione costituisce un problema di grande rilievo per l'azienda bresciana. Tale problema riguarda i bruciatori e, in generale, le parti esterne, per le quali la valenza estetica è significativa; non è invece rilevante per i rubinetti, dove conta soprattutto la sicurezza. Sabaf ha una ventina di brevetti: «per tutelarci dalla contraffazione – spiega Gorini – abbiamo messo in piedi una rete informatica di difesa, attraverso la quale monitoriamo tutte le richieste di brevetto nel mondo che richiamino in qualche modo il nome Sabaf. Il legale fa lo *screening*, mentre la scelta finale se opporci o meno a una determinata richiesta di brevetto spetta all'area manager».

4. Il processo produttivo e l'integrazione verticale.

Il processo produttivo è parzialmente diverso per i bruciatori e per i rubinetti. Nel primo caso la produzione è completamente integrata: si acquistano all'esterno i pani di alluminio, che vengono messi in un forno fusorio per ottenere alluminio allo stato liquido. Quest'ultimo viene poi trasportato alle isole di pressofusione e versato in un forno di attesa, che lo mantiene allo stato liquido, per essere poi lavorato negli stampi. Quanto ai rubinetti in ottone, si parte da uno stampato acquistato all'esterno, che viene poi lavorato su *transfert*, ossia macchine progettate e prodotte internamente dalla

stessa Sabaf. Nel caso, invece, dei rubinetti in alluminio la lavorazione parte da un estruso di alluminio.

Cancarini, in Sabaf da circa sei anni e ora direttore di produzione, ritiene che le scelte-chiave compiute dall'azienda bresciana sul fronte produttivo siano essenzialmente due, fra loro strettamente collegate: in primo luogo, il processo è costruito insieme al prodotto; in secondo luogo, le macchine e gli utensili per realizzare i prodotti speciali vengono progettate e prodotte all'interno, assorbendo il 10-15% di tutto il personale. «La forza di questa azienda sta nel processo. Sono stati fatti investimenti che hanno permesso di avere un processo produttivo molto competitivo. Noi abbiamo una positiva anomalia: il processo è vestito sul prodotto. Per poter far questo produciamo non solo le macchine, ma anche gli utensili, come le punte per forare l'alluminio». Un tale grado di integrazione verticale presenta una serie di vantaggi: «avere una fabbrica di macchine ci aiuta nelle manutenzioni, nelle riparazioni e nelle riconversioni – continua Cancarini; tutto questo, a sua volta, implica più bassi tempi di risposta al mercato e una maggiore qualità dei prodotti. Inoltre, la creazione del processo all'interno dell'azienda ci mette al sicuro dalla concorrenza. Il padre di questa filosofia è Bettinzoli, poi, poco alla volta, si è creata una cultura che si è diffusa in tutta l'azienda».

Gli fa eco lo stesso Bettinzoli, che spiega come, oltre all'impiego di macchine costruite internamente, un punto di forza fondamentale di Sabaf sia il *presetting*, ossia la configurabilità delle macchine in un tempo molto ridotto grazie a un attento studio di modularità: «Il *presetting* ci dà un vantaggio competitivo diabolico – osserva l'Amministratore Delegato – perché ci permette di adattarci rapidamente alle esigenze del cliente, di rispondere alle sue esigenze di intercambiabilità, di produrre anche piccoli lotti. I clienti più piccoli sono anche quelli a più alta redditività, perché i nostri concorrenti non riescono a produrre lotti piccoli. Per alcune classi di clienti produciamo *ad hoc* persino i componenti dei componenti».

Il basamento delle macchine realizzate internamente è acquistato dalla Mikron, un'azienda svizzera con la quale Sabaf ha instaurato un rapporto di collaborazione molto stretto, al punto che è la stessa Mikron a chiedere spesso consulenza a Sabaf su come realizzare delle stazioni di lavoro. Anche gli utensili, soprattutto quelli speciali, sono per lo più progettati e prodotti internamente con macchine a controllo numerico comprate in Svizzera, ma una parte è acquistata all'esterno: «in questo modo teniamo sotto controllo l'evoluzione degli utensili – spiega Cancarini».

Le competenze di progettazione e di produzione maturate da Sabaf si sono sviluppate anche grazie al fatto che «le persone restano da noi molto tempo. Noi crediamo nella stratificazione delle competenze – osserva ancora l'Amministratore Delegato –. E poi c'è una trasversalità delle competenze, che fa sì che il personale tecnico che progetta il prodotto possa essere impiegato anche per progettare le macchine. Il nostro modello si rifà al kaizen giapponese».

La peculiarità del modello di Sabaf, le competenze maturate, la cultura dell'integrazione rendono improponibile seguire la strada delle acquisizioni. Lo spiega con chiarezza l'Amministratore Delegato: «Per noi è molto più facile clonare il nostro modello che adottarne un altro, è molto più caro utilizzare le competenze di terzi che le nostre. E poi non avrebbe senso comprare delle aziende che di fatto già ci appartengono, perché prima o poi sono destinate a chiudersi».

Il controllo di qualità è un'altra fase cruciale al termine del processo produttivo: «produciamo dei prodotti che possono essere delle armi – spiega il direttore di produzione. Per questo abbiamo un controllo di qualità che, con 60 persone, può sembrare persino sovradimensionato: il 100% dei rubinetti prodotti subiscono dei controlli di tenuta in linea, mentre in fase di collaudo facciamo ulteriori controlli su base campionaria».

5. Le performance.

5.1. La redditività e la solidità.

Dall'analisi di una serie storica di bilanci consolidati di Sabaf e dal calcolo di alcuni quozienti⁹ (tabella 2) si evincono le seguenti, principali evidenze.

Tabella 2. I principali quozienti di bilancio¹⁰ di Sabaf.

QUOZIENTI DI BILANCIO	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
ROE (utile netto / MP)	8,8%	15,5%	11,3%	15,7%	17,6%	17,7%	17,4%	18,6%	15,9%
Attivo netto / MP	1,50	1,59	1,79	1,85	1,81	1,71	1,82	1,90	2,06
Utile netto / RO	64,4%	65,1%	70,7%	72,1%	58,2%	56,1%	58,8%	55,5%	51,7%
ROA (RO / attivo netto)	9,2%	15,0%	9,0%	11,8%	16,8%	18,5%	16,3%	17,7%	15,0%
RONA (RO / CIN)	12,4%	20,2%	12,4%	17,7%	26,9%	28,8%	24,2%	26,0%	21,9%
ROS (RO / ricavi)	11,3%	17,2%	13,0%	13,2%	17,2%	20,7%	19,6%	19,4%	18,0%
Rotazione dell'attivo	0,81	0,87	0,69	0,89	0,97	0,89	0,83	0,91	0,83
Rotazione del capitale investito (Ricavi/CIN)	1,1	1,2	1,0	1,3	1,6	1,4	1,2	1,3	1,2
EBITDA / ricavi	20,3%	25,5%	22,4%	20,5%	24,4%	28,4%	28,4%	28,2%	28,6%
Oneri finanziari / ricavi	0,9%	1,4%	1,5%	1,2%	1,5%	1,2%	0,5%	0,9%	1,8%
Oneri finanziari / RO	7,6%	8,3%	11,4%	8,8%	9,0%	5,6%	2,4%	4,4%	9,8%
Rapporto di indebitamento (PFN totale / MP)	0,12	0,10	0,18	0,29	0,23	0,13	0,10	0,22	0,29

Fonte: bilanci consolidati. Legenda: MP = Mezzi Propri; RO = Reddito Operativo; CIN = Capitale Investito Netto; PFN = Posizione Finanziaria Netta.

- La redditività dei mezzi propri (ROE) si è mantenuta a due cifre per tutto il periodo in esame con l'eccezione del 2011 (8,8%), con una punta del 18,6% nel

⁹ Negli allegati 1a, 1b e 2 sono riportati i bilanci consolidati e riclassificati di Sabaf relativi agli esercizi 2002-2011.

¹⁰ I quozienti relativi a ciascun esercizio sono costruiti assumendo a denominatore i valori patrimoniali relativi alla fine dell'esercizio precedente.

2004 e un “punto di minimo” dell’11,3% nel 2009, anno in cui si è manifestata la crisi economica. La dinamica del ROE riflette sostanzialmente quella della redditività dell’attivo (ROA) ed è influenzata sia dal *trend* decrescente del rapporto di indebitamento (attivo netto/mezzi propri), sia da quello crescente dell’incidenza dell’utile netto sul reddito operativo;

- anche la redditività della gestione caratteristica è stata sempre a due cifre, con l’eccezione del 2009 e del 2011, in termini di redditività dell’attivo (ROA); sempre superiore al 20% (con l’eccezione del 2008, del 2009 e del 2011) in termini di redditività del capitale investito netto (RONA);
- l’incidenza dell’EBITDA sui ricavi è scesa a seguito della crisi, ma si è sempre mantenuta al di sopra del 20%;
- per quanto concerne la solidità finanziaria, il rapporto di indebitamento (posizione finanziaria netta / capitale netto) si è mantenuto molto basso (sempre inferiore a 0,30) nel corso dei nove anni considerati e nel 2010 ha raggiunto nuovamente il minimo toccato nel 2005 (0,10).

5.2. La crescita.

Il fatturato di Sabaf ha manifestato un *trend* crescente dal 2002 fino al 2008, passando da 103 milioni a 162, con un tasso di incremento medio annuo pari al 7,8%. Nel 2009 la crisi economica ha determinato una riduzione dei ricavi del 22% circa rispetto al 2008, calo per altro recuperato per circa due terzi già nel 2010. Nel 2011 si è confermato, nella sostanza, il valore del 2010.

Nel periodo 2002-2011 il fatturato è cresciuto complessivamente del 43,9%, di poco inferiore alla crescita del capitale investito netto (51,6%) e del numero di dipendenti (50,6%).

Ai fini di un quadro più completo e preciso dell’impiego di personale, è il caso di segnalare che Sabaf è solita fare ricorso al lavoro temporaneo, che si aggiunge a quello del personale dipendente: nel 2011 ha utilizzato, in media, 68 lavoratori temporanei, avvicinandosi al livello del 2009 (75 lavoratori), dopo un triennio (2006-2008) in cui il ricorso a tale forma contrattuale di impiego aveva oscillato fra le 130 e le 140 unità.

Nella tabella 3 sono riportati i dati anno per anno (valori assoluti e tassi di crescita) delle principali variabili espressive della dimensione del gruppo Sabaf.

Tabella 3. La dinamica del fatturato, del capitale investito netto e del numero di dipendenti.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Fatturato (€/000)	148.583	150.897	127.088	161.984	158.091	138.263	121.014	120.527	110.019	103.223
Crescita fatturato	-1,5%	18,7%	-21,5%	2,5%	14,3%	14,3%	0,4%	9,6%	6,6%	
Cap. invest. netto (€/000)	136.619	134.391	128.290	132.741	120.931	101.146	99.695	97.844	89.728	90.092
Crescita CIN	1,7%	4,8%	-3,4%	9,8%	19,6%	1,5%	1,9%	9,0%	-0,4%	
N° dipendenti	714	703	673	697	666	594	531	507	485	474
Crescita dipendenti	1,6%	4,5%	-3,4%	4,7%	12,1%	11,9%	4,7%	4,5%	2,3%	
N° medio lavoratori temporanei	68	102	75	140	133	131	89	92	n.d.	n.d.
Crescita lavoratori temporanei	-33,3%	36,0%	-46,4%	5,3%	1,5%	47,2%	-3,3%	n.d.	n.d.	

Fonte: bilanci consolidati e Rapporti Annuali.

5.3. L'impatto della crisi del 2008-2009 e la successiva ripresa.

Vi sono diverse evidenze empiriche che mostrano che:

- Sabaf ha risentito significativamente della crisi solamente nell'esercizio 2009 quando il fatturato è calato del 21,5% e l'EBITDA del 14,2%. Il calo dell'EBITDA segue un calo analogo (-13,7%) nel 2008 rispetto al 2007;
- anche nel 2009 la redditività ha tenuto. Ciò si deve soprattutto a una serie di iniziative assunte dal management e riconducibili, secondo il direttore di produzione dr. Cancarini, alle seguenti tipologie: a) la riduzione degli acquisti (da 65,9 milioni nel 2008 a 40,8 nel 2009); b) il contenimento delle scorte di magazzino (passate da 27,9 milioni al 31 dicembre 2008 a 21,4 un anno dopo); c) la riduzione del personale con contratto di lavoro temporaneo (da 140 persone mediamente impiegate nel 2008 a 75 nel 2009); d) il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (C.I.G.), le cui ore di sono passate da 5.106 nel 2008 (7,5 *pro capite*) a 43.219 nel 2009 (76 *pro capite*). A ciò bisogna aggiungere la riduzione, sia pure contenuta, del numero dei dipendenti (da 697 a 673). A seguito di queste iniziative, il costo del lavoro si è ridotto di 3,7 milioni (da 30,1 nel 2008 a 26,4 nel 2009), di cui 2,4 per la riduzione del lavoro temporaneo;
- Sabaf non ha cessato del tutto di assumere personale neppure nel 2009: ciò è stato determinato in buona parte dall'elevato *turnover* del personale della controllata Sabaf do Brasil (dove i 37 operai assunti hanno parzialmente rimpiazzato i 46 usciti), ma va rilevato comunque il contributo di Sabaf s.p.a. (23 as-

sunzioni). Delle 64 persone complessivamente assunte nel 2009, 22 sono ex lavoratori temporanei¹¹;

- gli investimenti in ricerca e sviluppo capitalizzati sono lievemente cresciuti nel 2009 rispetto al 2008 (da 342.000 a 386.000 euro), mentre gli altri investimenti sono diminuiti del 21% circa (da 15,1 a 12 milioni), per poi risalire a 14,5 milioni nel 2011;
- già nel 2010 Sabaf è ritornata sostanzialmente ai livelli precedenti la crisi. I diversi quozienti di redditività sono tornati nel 2010 a valori simili a quelli del 2008; l'occupazione ha superato per la prima volta le 700 unità; è completamente cessato il ricorso alla Cassa Integrazione¹². «Siamo ripartiti prima – spiega il dr. Cancarini – per il fatto di operare su un mercato mondiale»;
- nel 2011 la redditività, pur rimanendo buona, è significativamente calata rispetto al 2010, essenzialmente per due ordini di motivi: a) si è protratta la fase di debolezza del mercato europeo, il cui impatto negativo sul fatturato non è stato compensato dalla forte crescita realizzata in Sud America; i clienti localizzati in Europa Occidentale hanno infatti risentito in misura significativa della frenata dell'economia soprattutto nella seconda metà del 2011, oltre che del *credit crunch*¹³; b) l'aumento dei prezzi delle materie prime è stato solo parzialmente trasferito sui prezzi di vendita.

La riduzione degli acquisti nel 2009 non ha fatto venire meno, secondo il responsabile acquisti dr. Piras, le linee-guida alla base della scelta dei fornitori e del modo di rapportarsi con loro: preferenza per i fornitori sulle cui capacità imprenditoriali e sulla cui qualità si possa fare affidamento; ricerca di continuità nelle relazioni; sostenibilità economica per il fornitore, «in modo che possa crescere insieme a Sabaf». «Anche nel nostro *annus horribilis* – osserva Piras – abbiamo cercato, ove necessario, di aiutare i nostri fornitori. Talvolta abbiamo pagato lo stesso pur chiedendo di spostare in avanti la consegna del prodotto. Anche se non abbiamo fatto ordini della stessa entità di prima, abbiamo fatto comunque degli ordini nei casi in cui capivamo che un fornitore era in difficoltà, oppure abbiamo anticipato i pagamenti».

5.4. Il “processo di gestione della responsabilità sociale” e le certificazioni ottenute.

Nel proprio Rapporto Annuale Sabaf richiama le tappe fondamentali che hanno contraddistinto quelli che la stessa azienda definisce “i percorsi di eccellenza”: dopo la certificazione ISO 9001 ottenuta nel 1993, Sabaf ha redatto il suo primo bilancio sociale nel 2000; nello stesso anno ha avviato la rilevazione della *customer satisfaction* e l'analisi del clima or-

¹¹ Quello dei lavoratori temporanei costituisce un bacino all'interno del quale Sabaf attinge per assumere ogni anno un numero significativo di persone: ha infatti assunto 42 ex lavoratori temporanei nel 2011, 73 nel 2010, 22 nel 2009, 74 nel 2008, 63 nel 2007 e 52 nel 2006.

¹² Nel 2011 Sabaf ha fatto nuovamente ricorso alla Cassa Integrazione per complessive 1.540 ore (in media 2,18 ore *pro capite*).

¹³ Il *credit crunch* non costituisce, invece, un problema per Sabaf, stanti il suo elevato livello di capitalizzazione e la modesta entità dell'indebitamento finanziario.

ganizzativo; nel 2003 ha ottenuto la certificazione ISO 14001; a partire dal 2004 ha aderito ai principi del *Global Compact*; nel 2005 ha redatto il primo Rapporto Integrato, ovvero un unico volume che integra le informazioni di carattere economico-finanziario e quelle di natura sociale e ambientale, e ha conseguito la certificazione di conformità alla Norma SA (*Social Accountability*) 8000 per la gestione della responsabilità sociale; nel 2006 si è dotata del “Modello” ai sensi del D. Lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa delle società, nonché del manuale di *corporate governance*. Nella lettera dell'Amministratore Delegato agli *stakeholder*, riportata nel Rapporto annuale 2010, si legge: “*L'adesione di Sabaf al Global Compact e ai suoi principi di rispetto dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e della normativa anti-corrruzione resta per noi un punto fermo, indipendentemente dalla localizzazione dei siti produttivi e dei mercati che intendono servire*”.

Le certificazioni ottenute rappresentano, a detta del management di Sabaf, la formalizzazione di una responsabilità sociale gestita e perseguita da tempo: «Noi eravamo un'impresa socialmente responsabile di fatto, senza saperlo – afferma il direttore finanziario Bartoli –. Con il bilancio sociale prima e il rapporto integrato dopo abbiamo voluto farci conoscere un po' di più, non certo metterci il belletto».

Le iniziative all'insegna della responsabilità sociale si radicano in una visione che pone l'uomo al centro. Così la esprime l'Amministratore Delegato Bettinzoli: «Un'azienda basata sulla conoscenza, per di più multidisciplinare e frutto della stratificazione delle esperienze delle persone, è antropocentrica. Ciò che fa la differenza è la sommatoria delle conoscenze nelle teste delle persone, l'intelligenza applicata alla risoluzione dei problemi. L'aspetto della centralità dell'uomo rappresenta il rischio e la differenza tra Sabaf e i suoi concorrenti. Ma se l'uomo è al centro, allora bisogna fare qualcosa per lui: noi per esempio abbiamo costituito un'immobiliare per costruire le case da vendere o da affittare ai nostri dipendenti a condizioni di favore, per radicarci ancora di più sul territorio e promuovere una fidelizzazione che non sia solo quella legata all'immagine aziendale. Se l'uomo è al centro allora dev'esserlo a livello universale, a prescindere dalla lingua e dalla fede: per applicare concretamente questo principio abbiamo favorito un'integrazione assoluta degli extracomunitari che lavorano per noi».

6. Le prospettive e le sfide future.

La direttrice di espansione futura principale per Sabaf sarà quella dell'ingresso in nuovi Paesi e in nuovi mercati. Circa la metà della popolazione mondiale brucia combustibili naturali, come il legno, per cucinare e il passaggio all'elettrodomestico è via e segno di sviluppo: «questo sarà il mercato del futuro – osserva l'Amministratore Delegato –; negli ultimi quindici anni tutti i Paesi che hanno voluto svilupparsi hanno puntato sugli elettrodomestici, perché migliorano significativamente la qualità della vita. Noi abbiamo cercato di cogliere queste opportunità: negli anni '80, insieme a Merloni, abbiamo venduto tecnologia per costruire il più grande stabilimento di termostati in Russia. In realtà poi questo stabilimento ha funzionato finché a farlo funzionare ci sono stati i nostri tecnici ... Poi abbiamo capito la traiettoria di sviluppo della Turchia: lì le opportunità sono cominciate quando i produttori turchi hanno iniziato a esportare e quindi hanno dovuto rispettare certi standard. Abbiamo pianificato un investimento importante per costruire uno stabilimento

produttivo in Turchia, la cui edificazione inizierà a breve. Quando sarà a regime ci aspettiamo un incremento di fatturato in quel Paese del 40%».

Sabaf guarda anche alla Cina come mercato nel quale realizzare potenziali di crescita importanti: lo sforzo attuale consiste prioritariamente nella fornitura di componenti alla Bosch, che produce in Cina piani di cottura di fascia alta per il mercato cinese. La seconda fase consisterà nel rifornire un produttore cinese di cucine destinate all'esportazione; la terza, infine, nell'avvio di uno stabilimento produttivo *in loco*. «Abbiamo già una sede produttiva in Cina – continua Bettinzoli –, ma la produzione non è ancora iniziata. Aspettiamo di raggiungere la dimensione minima necessaria per conseguire le economie di scala. A quel punto saremo in grado di affrontare la fascia media».

La crescita di Sabaf mediante l'affermazione dei propri componenti di elevata qualità e a ridotto consumo energetico in certi Paesi in via di sviluppo non potrà avvenire in modo repentino: «Non posso chiedere di ridurre le emissioni di CO₂ a un campesinos che abbatte e incendia una foresta per coltivare il mais e sfamare la sua famiglia ...», osserva ancora Bettinzoli.

Ma le sfide future non sono solo di ordine commerciale. In particolare, sembra esservi qualche difficoltà nelle relazioni sindacali e con il personale: «Noi abbiamo un'immagine esterna molto buona – ammette Bettinzoli – con il bilancio sociale speravamo di riuscire a migliorare anche le nostre relazioni sindacali, ma non ci siamo riusciti. I rappresentanti sindacali della FIOM, più oltranzista della CIGL e alla quale sono iscritti il 70% dei nostri dipendenti iscritti a un sindacato (che sono il 25% del totale), ci hanno chiesto di essere pesantemente coinvolti in decisioni gestionali che noi riteniamo spettino invece al management. Un'altra questione dibattuta riguarda le condizioni di lavoro in fonderia: è vero che d'estate si può arrivare a temperature elevate (quella massima rilevata è stata comunque di 34 gradi nel 2003), ma come si fa a rinfrescare una fonderia?». Sembra esservi, inoltre, qualche problema di assenteismo nella controllata Sabaf do Brasil, dove lavorano 57 persone, tant'è che fra gli impegni di miglioramento per il 2011 dichiarati nel Rapporto Annuale 2010 si fa riferimento proprio alla definizione di linee-guida che possano agire efficacemente su questo fronte¹⁴. Bettinzoli osserva come molti collaboratori non si rendono conto del fatto che la centralità dell'uomo è un principio-cardine in Sabaf, tant'è che «abbiamo realizzato molte iniziative a favore dei dipendenti, nella ricerca di una visione comune tra lavoratori e azienda, nella convinzione che ci siano obiettivi comuni che possono garantire la soddisfazione di tutti. Spesso però le risposte che abbiamo ricevuto sono state negative, più per una reazione di tipo ideologico che non per questioni di merito».

Quali che siano le sfide future da affrontare, l'Amministratore Delegato mette in guardia dal rischio di sedersi sugli allori: «Il cambiamento avviene in tempi sempre più brevi e non in tutti i casi i nostri strumenti sono adeguati per prevederlo. C'è sempre il rischio che l'azienda possa sedersi sul successo. Noi però non ci sentiamo depositari di una verità e siamo convinti che nessuna attività sia sostenibile all'infinito».

¹⁴ «Il tasso di assenteismo nel 2010 è rimasto elevato. Il management della Capogruppo sarà maggiormente coinvolto direttamente nella definizione di linee-guida di gestione del personale che possano portare ai risultati attesi» (Rapporto Annuale 2010, p. 30).

Allegato 1a. I conti economici consolidati di Sabaf degli esercizi 2006-2011 (in €/000).

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Ricavi di vendita	148.583	150.897	127.088	161.984	158.091	138.263
altri proventi operativi	5.032	4.773	2.919	4.851	1.027	1.637
Totale ricavi e proventi operativi	153.615	155.670	130.007	166.835	159.118	139.900
Consumi	58.193	53.263	47.685	65.662	65.776	52.384
Costi del lavoro	30.740	30.920	26.438	30.094	27.146	24.087
altri costi operativi	34.590	32.971	27.366	37.843	27.665	24.199
Totale costi operativi	123.523	117.154	101.489	133.599	120.587	100.670
EBITDA	30.092	38.516	28.518	33.236	38.531	39.230
ammortamenti, ecc.	13.526	12.723	12.200	12.045	11.681	10.989
Reddito operativo gestione caratt.	16.566	25.793	16.318	21.191	26.850	28.241
Proventi finanziari	162	132	207	188	358	443
Reddito operativo (RO)	16.728	25.925	16.525	21.379	27.208	28.684
Oneri finanziari	1.274	2.149	1.877	1.882	2.445	1.600
Reddito loro di competenza	15.454	23.776	14.648	19.497	24.763	27.084
Saldo comp. Straordinari	0	0	0	0	0	0
Reddito ante imposte	15.454	23.776	14.648	19.497	24.763	27.084
Imposte sul reddito	4.679	6.909	2.965	4.087	8.935	11.006
Utile (perdita) di esercizio	10.775	16.867	11.683	15.410	15.828	16.078
Utile (perdita) di pertinenza di terzi	0	0	0	0	0	0
Utile (perdita) di es. del Gruppo	10.775	16.867	11.683	15.410	15.828	16.078
	7,3%	11,2%	9,2%	9,5%	10,0%	11,6%

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),

Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

Allegato 1b. I conti economici consolidati di Sabaf degli esercizi 2002-2005 (in €/000).

	2005		2004		2003		2002	
Ricavi di vendita	121.014	100,0%	120.527	100,0%	110.019	100,0%	103.223	100,0%
<i>altri proventi operativi</i>	911	0,8%	586	0,5%	823	0,7%	618	0,6%
Totale ricavi e proventi operativi	121.925	100,8%	121.113	100,5%	110.842	100,7%	103.841	100,6%
Consumi	46.957	38,8%	45.818	38,0%	42.200	38,4%	40.669	39,4%
Costi del lavoro	21.000	17,4%	20.308	16,8%	16.281	14,8%	15.958	15,5%
altri costi operativi	19.629	16,2%	21.010	17,4%	20.877	19,0%	18.026	17,5%
Totale costi operativi	87.586	72,4%	87.136	72,3%	79.358	72,1%	74.653	72,3%
EBITDA	34.339	28,4%	33.977	28,2%	31.484	28,6%	29.188	28,3%
ammortamenti, ecc.	10.880	9,0%	10.759	8,9%	12.170	11,1%	10.833	10,5%
Reddito operativo gestione ca- ratt.	23.459	19,4%	23.218	19,3%	19.314	17,6%	18.355	17,8%
Proventi finanziari	251	0,2%	133	0,1%	451	0,4%	561	0,5%
Reddito operativo (RO)	23.710	19,6%	23.351	19,4%	19.765	18,0%	18.916	18,3%
Oneri finanziari	569	0,5%	1.030	0,9%	1.939	1,8%	2.242	2,2%
Reddito loro di competenza	23.141	19,1%	22.321	18,5%	17.826	16,2%	16.674	16,2%
Saldo comp. straordinari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Reddito ante imposte	23.141	19,1%	22.321	18,5%	17.826	16,2%	16.674	16,2%
Imposte sul reddito	9.188	7,6%	9.371	7,8%	7.569	6,9%	6.404	6,2%
Utile (perdita) di esercizio	13.953	11,5%	12.950	10,7%	10.257	9,3%	10.270	9,9%
Utile (perdita) di pertinenza di terzi	0	0,0%	0	0,0%	32	0,0%	-127	-0,1%
Utile (perdita) di es. del Gruppo	13.953	11,5%	12.950	10,7%	10.225	9,3%	10.397	10,1%

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),

Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

Allegato 2. Gli stati patrimoniali consolidati riclassificati di Sabaf degli esercizi 2006-2011 e 2002-2005 (in €(000)).

STATO PATRIMONIALE	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Capitale circolante netto	37.915	27,75%	33.187	25,87%	37.051	30,64%
Attività immobilizzate nette	98.704	72,25%	95.103	74,13%	83.880	69,36%
Capitale investito netto	136.619	100,00%	128.290	100,00%	120.931	100,00%
<i>Posizione Finanziaria Netta (PFN) a breve</i>	2.857	2,09%	-3.113	-2,43%	10.503	8,69%
<i>Debiti finanziari a M/L termine</i>	11.939	8,74%	22.270	17,36%	12.307	10,18%
Totale PFN	14.796	10,83%	19.157	14,93%	22.810	18,86%
Patrimonio netto	121.823	89,17%	109.133	85,07%	98.121	81,14%
Capitale Investito Netto	136.619	100,00%	128.290	100,00%	120.931	100,00%

STATO PATRIMONIALE	2005	2004	2003	2002
Capitale circolante netto	28.363	23,310	24.604	27,42%
Attività immobilizzate nette	71.332	74,534	65.124	72,58%
Capitale investito netto	99.695	97.844	89.728	100,00%
<i>(PFN) a breve</i>	-9.173	-6.408	-2.345	-2,61%
<i>Debiti finanziari a M/L termine</i>	18.101	24,287	22.413	24,98%
Totale PFN	8.928	17.879	20.068	22,37%
Patrimonio netto	90.767	79.965	69.660	77,63%
Capitale Investito Netto	99.695	97.844	89.728	100,00%

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),

Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati