

Sofidel

1. L'azienda e il settore.

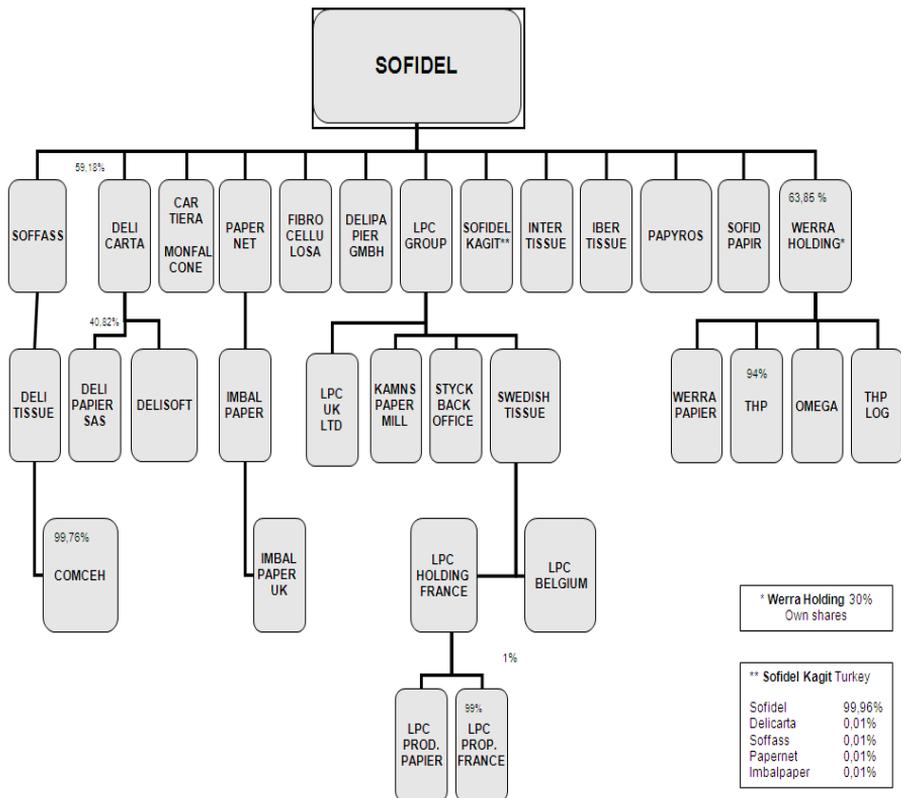
Sofidel Spa è la *holding* di un Gruppo composto da oltre trenta società (figura 1) operanti nella produzione, trasformazione e vendita di carta *tissue*, ossia di carta igienica, fazzoletti, tovaglioli, rotoli da cucina, rotoli per la pulizia della casa e per usi industriali, nonché di *jumbo rolls* (le cosiddette bobine).

L'iniziativa imprenditoriale è partita nel 1966, quando Giuseppe Lazzareschi ed Emi Stefani costituiscono la "Cartiera Stefani e Lazzareschi". Oggi, dopo 45 anni, Sofidel è il secondo gruppo europeo nel comparto della carta *tissue* per capacità produttiva (oltre 930.000 tonnellate annue), con 1.455 milioni di euro di fatturato (2011), oltre 4.500 dipendenti nonché il primo gruppo al mondo a controllo familiare (il capitale è ancora detenuto integralmente, e con quote paritetiche, dalle famiglie dei due fondatori).

Emi Stefani è tuttora il Presidente e – nonostante i suoi ottantuno anni – è ogni giorno in azienda, dalla mattina alla sera, e ricopre un ruolo molto importante non solo come punto di riferimento autorevole, ma anche come profondo conoscitore del processo tecnico di produzione e degli impianti. «Emi è il collante, è sempre in prima fila, parla con i dipendenti e instaura rapporti umanamente profondi con atteggiamenti paternalistici. Quando un dipendente va in pensione e organizza un rinfresco lui è sempre presente con approccio amichevole e caloroso»¹. Luigi Lazzareschi, figlio di Giuseppe che è prematuramente scomparso nel 1993, è invece amministratore delegato del Gruppo: «il *leader* visionario, l'uomo dello sviluppo e delle grandi strategie, Luigi si rende conto che il rapporto umano è fondamentale ma sa che è Emi ad assumere il ruolo di riferimento paternalista»². Ha un ruolo manageriale anche Idilio Stefani, figlio di Emi, ma nessuno dei generi/nuore e dei cognati.

¹ Angelo Del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

² Angelo Del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

Figura 1. Il gruppo Sofidel, anno 2010.

La sede centrale del Gruppo è nel Comune di Porcari nel cuore del distretto cartario della Piana di Lucca³, ma gli stabilimenti produttivi – fino al 1997 tutti concentrati in Italia – sono collocati in diversi paesi europei (Spagna, Francia, Germania, Belgio, Inghilterra, Italia, Svezia, Polonia, Bulgaria, Grecia, Romania, oltre ad uno stabilimento in Turchia). Complessivamente i siti produttivi sono 27. A seguito dell'intenso processo di internazionalizzazione condotto negli ultimi 14 anni, nel 2010 solo il 25% del fatturato consolidato è da imputarsi all'Italia.

³ La Piana di Lucca si estende ad est della città di Lucca nella direzione di Firenze. Si tratta di un'area nella quale si è sviluppato, a partire dagli anni '60, il distretto cartario che oggi costituisce la più importante concentrazione di produttori cartari d'Europa. La zona, che in passato ha beneficiato di alcune agevolazioni avendo acquisito ai sensi di una legge del 1957 la qualifica di "zona depressa", presenta alcune caratteristiche particolarmente adatte alla produzione cartaria, le quali sono riconducibili alla disponibilità di acqua di falda (considerato che il processo produttivo è *water intensive*) e alla contiguità all'autostrada Firenze-Mare. In tale area sono nate e si sono sviluppate, grazie ad un vincente connubio, le principali aziende italiane specializzate nella produzione di carta *tissue* e di macchine per cartiere e cartotecniche. Oggi nel distretto cartario di Lucca sono presenti con insediamenti industriali non solo alcuni gruppi aziendali a proprietà locale, ma anche i principali *player* internazionali del settore, tra i quali SCA, Kimberly Clark e Wepa.

Sofidel realizza – nella quasi totalità dei suoi siti produttivi – il ciclo integrato della produzione del *tissue*, che consta di due fasi tecniche, diverse tra loro e realizzate con differenti macchinari.

La prima fase è da ricondursi alla cartiera, nella quale la materia prima (cellulosa e/o carta da macero) viene trasformata in *jumbo rolls* – cioè in grandi bobine di carta *tissue* – mediante una macchina continua (la cartiera, appunto). Nella seconda fase – definita cartotecnica o *converting* – i *jumbo rolls* vengono trasformati nel prodotto finito (carta igienica, tovaglioli, fazzoletti, rotoli da cucina, rotoli per uso industriale ecc.) mediante srotolamento, taglio, riavvolgimento, goffrature, colorazioni, stampe e confezionamento. I clienti delle cartotecniche sono, in prevalenza, le catene di distribuzione commerciale e/o i grossisti.

In passato le aziende del comparto erano specializzate o nella prima fase (cartiere) o nella seconda fase (*converting*). Le aziende moderne, tra cui il Gruppo Sofidel, tendono a realizzare siti produttivi integrati nei quali nella stessa area o in aree contigue insistono sia la cartiera sia il *converting*.

Sofidel è focalizzata esclusivamente nel *tissue* (tabelle 1 e 2). Le grandi multinazionali che competono sul mercato europeo – come SCA, Kimberly Clark e Georgia Pacific – sono invece diversificate in altri comparti del settore cartario e persino in altri settori.

Tabella 1. I *business* compresi nel macro-comparto del *tissue*.

<i>At home</i>	BRAND: prodotti <i>branded</i> per uso domestico (carta igienica, asciugatutto, tovaglioli, fazzoletti) destinati alle famiglie. PRIVATE LABEL: prodotti per uso domestico (carta igienica, asciugatutto, tovaglioli, fazzoletti) destinati alle famiglie, commercializzati con la marca della Grande Distribuzione Organizzata.
<i>Away from home</i>	Prodotti (es. rotoli di asciugatutto di grandi dimensioni, lenzuolini medici, rotoli <i>jumbo</i> di carta igienica) destinati a clienti operanti nei seguenti settori: alberghiero, ristorazione, pulizie ambienti, stazioni di servizio, enti pubblici.
<i>Jumbo rolls</i> (bobine)	Semilavorati venduti quando non utilizzati nella lavorazione interna (sono i grandi rotoli prodotti dalle cartiere).

Fonte: Interviste aziendali.

Tabella 2. La ripartizione, per linee di *business*, delle vendite del gruppo Sofidel, anno 2010.

Linee di Business	Ammontare delle Vendite
No <i>brand</i>	56,8%
<i>Brand</i>	25,2%
Bobine	11,4%
<i>Away From Home</i> (A.F.H.)	6,6%

Fonte: Bilancio consolidato.

«Le risorse sono sempre limitate e noi vogliamo impiegarle tutte, e senza eccezione, nella cosa che sappiamo fare bene: i prodotti in carta *tissue*. Forse anche per questo siamo un'azienda con competenze tecniche così elevate» ripete Luigi Lazzareschi ogniqualvolta gli viene sottoposta una opportunità di investimento per diversificare il *business*. «Mi hanno più volte chiesto di entrare in altri comparti del settore cartario cogliendo opportunità che apparivano anche allettanti, ma io ho sempre rifiutato nel convincimento che, al di là di alcune similitudini produttive (come la macchina continua), i fattori critici di successo siano profondamente diversi. Il cartone ondulato, ad esempio, non ha niente in comune con il *tissue* sia sotto il profilo degli andamenti ciclici sia con riferimento alla natura dei bisogni e del processo di acquisto del prodotto finito»⁴.

2. Le tappe che hanno segnato la storia di Sofidel.

La crescita è stata continua ma possiamo individuare nella vita dell'azienda sette punti di svolta, ovvero sette tappe in cui la strategia ha intrapreso una nuova via o si è arricchita di nuove iniziative di grande respiro:

1. la nascita della “Stefani e Lazzareschi Sas” e le prime scelte innovative e di posizionamento della cartiera: gli anni '60;
2. l'ingresso nel *cartotecnico* e l'affermazione come produttore italiano di *tissue* di qualità: gli anni '70;
3. la conquista di spazi competitivi non presidiati in Italia dalle grandi multinazionali: i primi anni '80;
4. la rinascita dopo l'incendio di Soffass: sforzo corale e senso di responsabilità (1988);
5. il marchio Regina in Italia e la strategia di attacco al *leader* (Scottex): la fine degli anni '80 e gli anni '90;
6. i cambiamenti di scenario e la strategia di internazionalizzazione: l'azienda diventa un grande *player* europeo (dal 1997 al 2010);
7. la centralità della “responsabilità sociale” nella *corporate strategy* del Gruppo: dal 2008.

2.1. La nascita della “Stefani e Lazzareschi Sas” e le prime scelte innovative e di posizionamento della cartiera: gli anni '60.

Emi Stefani, quinto di nove fratelli, nasce nel 1930 in una frazione del Comune di Villa Basilica (LU). Grazie ai proventi di un piccolo appezzamento di terreno, all'autoproduzione familiare e all'allevamento di maiali e di vitelli, i genitori di Emi riescono a provvedere al sostentamento della numerosa famiglia. Le necessità

⁴ Seminario tenuto da Luigi Lazzareschi nel 2009 presso la Facoltà di Economia dell'Università di Pisa.

economiche non consentono però ai figli di studiare, cosicché Emi, appena quindicenne, comincia a lavorare come operaio in una cartiera.

Ben presto però Emi e due dei suoi fratelli (operai nella stessa cartiera) decidono di acquistare una piccola macchina trasformatrice, per produrre sacchetti di carta per il pane e la installano nello scantinato della casa familiare. Non lasciano però, inizialmente, il lavoro da operai e coinvolgono nella piccola iniziativa imprenditoriale le mogli e altri due fratelli.

Giuseppe Lazzareschi nasce a Porcari (LU) nel 1935 da una famiglia di un buon livello sociale e, appena conseguito il diploma di ragioniere, collabora per un breve periodo nelle piccole attività imprenditoriali della famiglia. Egli, però, avverte la necessità di costruirsi un proprio percorso, così avvia, assieme al fratello Marcello, un'attività di produzione di sacchetti di carta, installando una macchina in una piccola casa di fronte alla dimora paterna. Con l'arrivo della seconda macchina, Giuseppe sposta l'intero processo produttivo in un capannone adiacente all'abitazione dei genitori. Per questa attività frequenta la zona di Villa Basilica, al tempo sede di numerose cartiere situate in una zona montuosa in riva al torrente Pescia, dove stringe rapporti di collaborazione e amicizia con i "cartai" locali e dove conosce Emi Stefani.

Nel 1966 Emi e Giuseppe costituiscono la "Cartiera Stefani e Lazzareschi Sas" e acquistano una piccola cartiera a Villa Basilica (Lu). Ben presto, i soci decidono di riadattare la macchina continua, per dedicarla alla produzione di bobine destinate specificamente alla realizzazione di carta igienica⁵. Si deve notare che la carta igienica, che aveva caratteristiche molto diverse da quella attuale (si parlava di "carta crespata"), era un prodotto con un livello di consumo ancora molto limitato. In Italia, tale prodotto si era affacciato nei primi anni '60, grazie ad alcune aziende integrate, controllate da alcuni gruppi internazionali, come Burgo-Scott e Vita Mayer⁶. Stefani e Lazzareschi, verosimilmente tra i primi imprenditori cartari in Italia, fecero una scelta davvero importante. Si tratta di un primo atto concreto di un'impostazione strategica che caratterizzerà l'azienda anche nei decenni successivi. Fin da questo momento, hanno sempre cercato di realizzare prodotti che si differenziassero da quelli delle altre aziende simili e che avessero elevate potenzialità di crescita della domanda.

Emi (allora trentunenne) e sua moglie, «per tenere sempre sotto controllo l'impianto», decidono di abitare in un piccolo appartamento ricavato all'interno del capannone della cartiera. «Ero talmente abituato al rumore – ricorda Emi – che se la macchina continua durante la notte si fermava mi svegliai di soprassalto e in due minuti ero già in cartiera per vedere cosa fosse successo e per intervenire».

Per le abitudini del tempo, il ciclo produttivo delle cartiere si arrestava il sabato notte per ripartire il lunedì mattina. Alla Cartiera Stefani & Lazzareschi, invece, si lavorava sette giorni su sette perché durante le ore scoperte dai turni degli operai erano Emi e Giuseppe a "mandare avanti" la macchina. Per tre soli giorni all'anno la cartiera veniva fermata (Natale, Santa Caterina – la tradizionale festa del settore cartario – e il Primo Maggio).

⁵ La capacità produttiva della macchina era di 60 metri al minuto, invece le macchine attuali producono circa duemila metri al minuto per una larghezza molto più elevata.

⁶ Nel 1890 Scott Paper Company è stata la prima azienda a produrre, negli USA, un tipo di carta assimilabile a quella igienica. L'entrata di Scott Paper nel mercato italiano risale agli anni '60, grazie ad una *joint-venture* con le Cartiere Burgo (Burgo Scott).

In quegli anni, inoltre, le cartiere di Villa Basilica in genere ricorrevano a ragionieri esterni che presso le singole aziende per due o tre ore alla settimana espletavano gli adempimenti amministrativi obbligatori. Il controllo periodico dei risultati aziendali era invece effettuato, in forme assai involute, dal “titolare dell’azienda”. Nel 1968 fece scalpore, nella Valle del Pescia, la notizia che Lazzareschi e Stefani avevano assunto – quando la loro cartiera aveva solo sette operai – un impiegato a tempo pieno per tenere la contabilità. Fu scelto Angelo Del Carlo, un giovane ventiduenne di Porcari, che poi diventerà direttore generale. «Dopo i primi giorni di lavoro scoprii che Lazzareschi era ragioniere e mi sembrò naturale chiedergli che senso avesse avermi assunto, visto che avrebbe potuto tenere lui la piccola contabilità esistente». Egli rispose «Ho un socio con cui non voglio litigare, non voglio che possa minimamente pensare che tenendo io la contabilità possa fare qualcosa a mio solo vantaggio; sui libri contabili non troverai mai la mia scrittura (...)»⁷. La scelta si rivelò importante perché, se da un lato, consentiva agli imprenditori di occuparsi degli aspetti tecnici e commerciali, dall’altro, determinò un netto miglioramento del sistema amministrativo-contabile.

Ben presto la capacità produttiva, che l’ormai obsoleta macchina era in grado di realizzare, si mostra insufficiente per soddisfare la crescente domanda. I due fondatori decidono allora di ampliare la fabbrica e di installare una nuova macchina continua dotata, per quegli anni, di un elevato contenuto tecnologico e in grado di produrre una quantità maggiore e migliore di carta per uso igienico, la cosiddetta “ovattina”⁸.

Avendo intuito che il mercato avrebbe preteso caratteristiche qualitative via via superiori, in termini di morbidezza del prodotto e qualità delle materie prime impiegate, i soci decidono di trasferire la loro attività nella Piana di Lucca, per ovviare ai problemi logistici (mancanza di spazio per ampliamento e difficile viabilità) e qualitativi (pessima qualità dell’acqua a causa dell’attività delle cartiere a monte sul torrente Pescia) della vecchia fabbrica. Angelo del Carlo ricorda: «quando eravamo a Villa Basilica avevamo problemi per la qualità dell’acqua e si arrivava al paradosso che se una cartiera a monte produceva la carta rosa mandava via l’acqua rosa e tutte le cartiere a valle non potevano produrre la carta bianca: si dovevano adeguare e questo era spesso motivo di litigio fra le cartiere»⁹.

Nel 1969 nasce quindi Fine Paper, società in nome collettivo situata a Porcari (uno dei comuni della Piana di Lucca). «I motivi per cui fu scelta Porcari sono quattro: 1. il paese è situato in una zona con una falda ricca di acqua (vicino all’area in cui in passato vi era il lago di Bientina), 2. la viabilità (pianura), 3. la zona della Piana di Lucca era stata designata come area depressa e dunque esente dall’imposta sul reddito, 4. certamente faceva piacere a Giuseppe il fatto che fosse il suo paese natale»¹⁰. I soci mantennero l’azienda di Villa Basilica ma lasciarono a Del Carlo anche la parte commerciale di tale stabilimento e si dedicarono “a tempo pieno” alla Fine Paper.

⁷ Angelo del Carlo, Giuseppe Lazzareschi, Libro pubblicato a cura della Fondazione Giuseppe Lazzareschi.

⁸ La parola “ovattina” è stata coniata proprio nel distretto cartario lucchese, per indicare un tipo di carta simile all’ovatta, ossia una carta a due veli derivante dalla lavorazione della cellulosa vergine. Un prodotto analogo può essere altresì realizzato mediante l’impiego di carta da macero con bassi livelli di scarti.

⁹ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

¹⁰ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

La scelta di creare una cartiera a Porcari «può sembrare oggi poca cosa rispetto agli investimenti del Gruppo, ma allora è stata una decisione fondamentale. La portata della strategia va commisurata alla dimensione dell'azienda. Le cartiere che sono rimaste a Villa Basilica hanno chiuso. Ci saranno state al tempo un centinaio di aziende sulla riva del Pescia. Oggi ne saranno rimaste due o tre»¹¹.

Nell'acquisto della macchina continua i due soci pretesero che, oltre al capitolato, fosse firmato dal fornitore anche un rotolo di carta igienica come allegato, precisando sul rotolo stesso che esso rappresentava il livello qualitativo del prodotto che la macchina avrebbe dovuto raggiungere. Questo espediente escogitato da Stefani e Lazzareschi si dimostrò molto importante quando il macchinario non fu in grado di raggiungere il livello qualitativo richiesto. I Soci pretesero e ottennero un adeguamento della macchina.

Con la nuova macchina diventa possibile produrre, ancora una volta fra i primi in Italia fatta eccezione per Burgo-Scott e Vita Mayer, carta di pura cellulosa e bobine di carta a due veli tramite impasti contenenti macero e cellulosa con un alto grado di bianco. La nuova tecnologia e la bontà delle materie prime impiegate consentono di realizzare una tipologia di carta che non ha nulla da invidiare agli articoli di *tissue* in pura cellulosa fino ad allora importati in Italia dalla Grecia e dai Paesi Nordici. La scelta dei due soci si rivela innovativa e lungimirante tanto che Fine Paper diventa sinonimo di qualità.

2.2. L'ingresso nel cartotecnico e l'affermazione come produttore italiano di tissue di qualità: gli anni '70.

Il mercato si trova però rapidamente in una nuova fase: la carta *tissue* a due veli, decisamente migliore in termini di sofficià e assorbenza, inizia ad affermarsi nel mercato. La Fine Paper intercetta rapidamente questa opportunità.

Grazie al successo commerciale conseguito, la capacità produttiva ancora una volta si dimostra insufficiente. Pertanto, Stefani e Lazzareschi acquistano nel 1972 una seconda macchina continua, cosicché Fine Paper diventa la terza azienda in Italia in termini di capacità produttiva mantenendo, al contempo, la sua reputazione di produttore di qualità elevata. In quegli anni erano già nate una trentina di cartiere italiane concorrenti della Fine Paper (di cui circa la metà nel distretto lucchese), ma quasi tutte di minori dimensioni. Per l'acquisto di questa seconda macchina viene posto al fornitore (Over Meccanica) «un obiettivo davvero ambizioso: costruire una macchina che fosse in grado di produrre il foglio di carta alla velocità, mai raggiunta fino ad allora in Italia, di 1000 metri al minuto!»¹².

¹¹ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

¹² «Questa nuova macchina già innovativa per il fatto che fosse progettata per una velocità di 1000 metri era stata dotata anche di un sistema computerizzato di controllo umidità e grammatura in tempo reale. Questa modernissima strumentazione, installata per la prima volta in Italia su una macchina *tissue*, impostando l'umidità e la grammatura desiderata del foglio di carta, controllava automaticamente l'impiego di vapore, la velocità della macchina e la densità dell'impasto per ottenere i dati desiderati con la migliore ottimizzazione dell'impianto. Oggi questa strumentazione non rappresenta una grande novità nemmeno per gli impianti più modesti, ma per l'epoca si trattava di una vera e propria rivoluzione tecnica, perché garantiva una qualità

Questa nuova macchina era dotata di un sistema computerizzato, installato per la prima volta in Italia nella produzione di *tissue*, che permetteva di impostare l'umidità e la grammatura desiderata e che controllava automaticamente l'impiego di vapore, la velocità della produzione e la densità dell'impasto consentendo di predefinire la qualità produttiva e di ottimizzare l'utilizzo dell'impianto. «(...) per l'epoca era una vera rivoluzione tecnica, perché garantiva una qualità costante ed evitava sprechi di carta in cartotecnica. Questa innovazione adottata in seguito anche da altre cartiere gettò le basi per un sostanziale cambiamento nella proposta commerciale del prodotto finito. Fino ad allora infatti era consuetudine vendere la confezione della carta igienica a peso; pertanto poco importava che il peso della carta avesse oscillazioni anche di tre grammi a mq. fra una bobina e l'altra, perché per rispettare il peso si metteva più o meno carta sul rotolo. Però, se in questo modo si risolveva l'aspetto economico, restavano grossi problemi di resistenza e di diametro dei rotoli, quindi la proposta di mantenere costante la grammatura della carta fu accolta con grande entusiasmo dai trasformatori. Alcuni di essi cominciarono a proporre anche confezioni di carta igienica non più con il peso, ma con la dichiarazione del numero degli strappi, dunque a lunghezza definita»¹³.

I due soci ricoprivano, fin da questi anni, ruoli diversi: Giuseppe era impegnato negli acquisti di materie prime e nella parte commerciale, quindi più orientato ai rapporti con l'esterno; Emi, invece, gestiva le problematiche tecnico-produttive quotidiane. Del Carlo, infine, si occupava della direzione dello stabilimento di Villa Basilica e della tenuta della contabilità delle due aziende.

I rapporti di Fine Paper con i clienti (cioè con le aziende cartotecniche) sono particolarmente solidi e di fiducia, tanto che nel 1972 quando i due soci apprendono che Rapik, principale cliente dell'azienda (che assorbiva circa il 40% della carta prodotta da Fine Paper), era entrata in società con un imprenditore locale per la costruzione di una nuova cartiera (divenendo così concorrente diretto di Fine Paper), per loro si trattò di un "fulmine a ciel sereno". Rapik, dall'acronimo dei cognomi dei due imprenditori: Raggi e Picchi, aveva un sito produttivo confinante a quello di Fine Paper ed era un'azienda cartotecnica del distretto che produceva rotoli igienici e che si proponeva sul mercato con una buona rete di agenti e con prodotti a marchio proprio.

Stefani e Lazzareschi rispondono con una contromossa, ovvero propongono a Raggi e Picchi di acquistare le quote della cartiera partecipata da Rapik e di creare insieme un'azienda cartotecnica con partecipazioni paritetiche per la realizzazione di prodotti innovativi, la quale avrebbe utilizzato la rete commerciale di Rapik. In questo modo Stefani e Lazzareschi avrebbero potuto consolidare la propria *leadership* sul mercato nazionale dei *jumbo rolls*, conservare un cliente strategico ed integrarsi verticalmente senza alcun problema organizzativo, poiché la gestione della cartotecnica e della vendita ai clienti (principalmente grande distribuzione e grossisti) sarebbe stata affidata a Rapik.

Nel 1972 viene quindi fondata l'azienda cartotecnica Soffass, con partecipazioni paritetiche tra Lazzareschi e Stefani, da un lato, e Raggi e Picchi, dall'altro lato. La

costante e evitava sprechi di carta in cartotecnica.», Angelo del Carlo, Storia a puntate pubblicata sulla rivista People & Paper.

¹³ Angelo del Carlo, Storia a puntate pubblicata sulla rivista People & Paper.

denominazione sociale richiama le caratteristiche salienti del prodotto finale: soffice ed assorbente. Nel nuovo stabilimento vengono installati anche macchinari per realizzare prodotti ancora poco usati ma con grandi prospettive di crescita: i pannolini per bambini e gli assorbenti igienici per signora. Inoltre, si avvia la produzione dei tovaglioli in carta, che riscuotono un immediato successo¹⁴. I nuovi prodotti risultano immediatamente di successo.

In questa fase le aziende di Stefani e Lazzareschi confermano il loro approccio innovativo al mercato: «Per integrare le produzioni inventammo in Fine Paper un nuovo tipo di carta crespata monovelo, non più per carta igienica come si faceva ancora nella Cartiera Stefani e Lazzareschi, ma per tovaglioli. Trascorse qualche mese di messa a punto per conciliare le esigenze delle macchine per tovaglioli con il nuovo tipo di carta ma (...) il risultato fu eccezionale. La carta velina fino ad allora utilizzata da tutti i produttori, nonostante la goffratura, lasciava al tovagliolo una superficie liscia con un potere assorbente nullo, mentre la nuova carta crespata, oltre a garantire una detergenza perfetta, aveva un ottimo potere assorbente. Per Soffass fu un successo tanto che questi nuovi prodotti furono immediatamente inseriti presso tutti i clienti e la Soffass in breve tempo si posizionò al secondo posto, in termini di quote di mercato, nel segmento tovaglioli. Fu un successo anche per la Fine Paper a cui, sulla scia dei risultati di Soffass, fioccarono ordini di questo nuovo prodotto. Nel giro di tre anni praticamente tutto il mercato dei tovaglioli monovelo si convertì a questo nuovo tipo di carta facendo perdere alla Cartiera Lucchese (altra azienda del distretto cartario controllata dalla famiglia Pasquini n.d.a.) il dominio nella fornitura della carta per tovaglioli»¹⁵.

Soffass si presenta sul mercato come una delle aziende più propositive con una rete di agenti che copre in modo capillare tutto il territorio nazionale.

Nel 1974 Stefani e Lazzareschi rilevano da Raggi e Picchi l'intero pacchetto azionario di Soffass, che iniziava a soffrire finanziariamente della diversità tra gli interessi dei soci (rapporti con un socio-cliente), ed acquistano un nuovo stabilimento nella zona di Porcari. Si tratta di due coraggiose sfide: da una parte, infatti, si trovano a gestire una realtà aziendale, la Soffass, che in quanto cartotecnica è lontana dalle logiche di gestione industriale e commerciale alle quali erano abituati; dall'altra, i due soci creano le condizioni per aumentare la produzione e per intraprendere negli anni successivi scelte tecniche e competitive innovative.

Per alcuni anni Soffass soffre a causa della tendenza degli imprenditori a privilegiare la cartiera alla cartotecnica. Stefani e Lazzareschi, pertanto, decidono di avvalersi dell'esperienza professionale di un consulente esterno che in precedenza aveva ricoperto un ruolo manageriale nella Mira Lanza (allora controllata dalla famiglia Bonomi). Egli, però dopo pochi mesi, conclude il rapporto di collaborazione e afferma che: «il problema di Soffass siete voi che non ci credete abbastanza». Questo fu un campanello d'allarme importante che stimolò un nuovo atteggiamento verso le complesse problematiche del cartotecnico.

¹⁴ La produzione di assorbenti igienici e pannolini è avvenuta a seguito dello sviluppo economico del secondo dopoguerra; i fazzoletti rappresentavano invece una novità; fino a quel momento, infatti, le famiglie italiane utilizzavano ancora ed esclusivamente i tovaglioli in stoffa.

¹⁵ Angelo del Carlo, Storia a puntate pubblicata sulla Rivista People & Paper.

Agli inizi degli anni '80, l'elevata natalità imprenditoriale e la crescita di molte aziende del distretto cartario lucchese si deve anche – con particolare riferimento al comparto del *tissue* – all'azienda di Fabio Perini che si specializza nella produzione di macchine per la cartotecnica, come ad esempio le ribobinatrici per realizzare la carta igienica. «Anche lui di origini cartarie impiantò la sua prima piccola azienda a Lucca nel 1966 diventando in breve tempo, grazie alla sua creatività e intraprendenza, leader italiano e poi mondiale in questo settore. Il suo genio si era manifestato ancora giovanissimo quando inventò e realizzò con materiali di fortuna (tra l'altro utilizzò anche una catena di bicicletta) la paletta guida-feltri che evitava la fuoriuscita laterale del feltro dai rulli. Indubbiamente il fatto che Fabio Perini impiantasse la sua azienda a Lucca, territorio con già una discreta concentrazione di cartiere, stimolò la nascita di molte piccole cartotecniche»¹⁶.

Intanto la Burgo Scott, *leader* di mercato, aveva importato dall'America e lanciato in Italia con il marchio Scottex un nuovo prodotto: l'asciugatutto da cucina. Primo e unico *brand* sul mercato, Scottex divenne sinonimo di prodotto. «Anche la tecnologia per produrlo era americana ma ben presto il genio di Fabio Perini mise a punto una macchina per produrre lo stesso prodotto. In Soffass avevano capito che si trattava di un prodotto su cui puntare ma per superare lo scetticismo di Stefani e Lazzareschi ci volle qualche mese. Finalmente nel 1976 decisero di acquistare la macchina e Soffass cominciò a commercializzare il prodotto chiamandolo Cartacasa e non asciugatutto. Questa nuova macchina, che entrò immediatamente a regime, permise un'ulteriore integrazione con le cartiere del Gruppo che intanto avevano messo a punto un tipo di carta di gran lunga superiore in termini di resistenza e assorbenza al prodotto Scottex. La nuova macchina per la produzione della Cartacasa rappresentò una grande svolta strategica per Soffass. (...) Uscire dal mercato dei pannolini e degli assorbenti diventava di giorno in giorno sempre più necessario. Lines, l'allora *leader* di mercato in questo segmento, per combattere la concorrenza dei piccoli trasformatori, iniziò una politica di innovazione continua, pannolini mutandina e assorbenti a basso spessore, ovvero prodotti che presupponevano investimenti tecnologici rilevanti». D'ora innanzi, le aziende di Stefani e Lazzareschi opereranno soltanto nel settore *tissue* nel convincimento che «bisogna fare solo ciò che si può fare meglio degli altri».

Con le cartiere a Porcari e Villa Basilica unitamente alla cartotecnica (Soffass), le due famiglie controllano ormai entrambe le fasi della trasformazione, le quali però sono realizzate in stabilimenti diversi. Giuseppe ed Emi allora decidono di costruire – sempre nella zona di Porcari – il primo complesso integrato (cartiera e cartotecnica). I benefici in termini di controllo dei processi e della qualità, di fluidità della produzione, di efficienza produttiva e logistica sono evidenti sin da subito e sono enfatizzati dalla scelta di focalizzare il nuovo stabilimento principalmente sulla produzione di carta igienica che, tra la fine degli anni '70 e gli inizi degli anni '80, rappresenta il mercato più importante dei prodotti *tissue* in Italia (tabella 3).

¹⁶ Angelo del Carlo, Storia a puntate pubblicata sulla rivista People & Paper.

Tabella 3. Il mercato della carta *tissue* tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80 - Area Italia.

Tipologia di prodotto	Quota di mercato
Carta igienica	60%
Tovaglioli	20%
Asciugatutto	15%
Fazzoletti	5%

Fonte: Interviste aziendali.

2.3. La conquista di spazi competitivi non presidiati in Italia dalle grandi multinazionali: i primi anni '80.

«Ancora nei primi anni '80 era invalso nel settore il convincimento che i soldi si fanno con le cartiere e si consumano con la cartotecnica»¹⁷. Anche Stefani e Lazzareschi, d'altronde, avevano maturato la loro esperienza imprenditoriale nella cartiera e solo da pochi anni si erano trovati ad affrontare le problematiche del cartotecnico. «Era (...) chiaro che l'ago della bilancia pendeva dalla parte delle cartiere e ogni volta che bisognava fare un investimento tecnico era scontato che fosse in cartiera mentre in cartotecnica la valutazione si trascinava per mesi»¹⁸.

In realtà il sistema del valore della produzione cartaria stava cambiando. Il progressivo avanzamento della GDO nella distribuzione dei beni di largo consumo e la ormai grande diffusione dei prodotti finiti in *tissue* stavano progressivamente aumentando l'importanza del *converting* che costituiva la fase produttiva fondamentale, per caratterizzare il prodotto in termini tecnici, funzionali, estetici e di *packaging*. Inoltre, sempre più importante, era il servizio che le cartotecniche offrivano alla GDO (puntualità, rispetto degli *standard*, capillarità distributiva e velocità di fornitura ecc.). In sostanza, il rapporto con il cliente-distributore (principalmente GDO ma, in quegli anni, anche grossisti di prodotti finiti) stava diventando centrale e critico.

L'atmosfera distrettuale della Piana di Lucca e i rapporti con Fabio Perini fecero maturare la consapevolezza della necessità di dedicare maggiori energie al cartotecnico. «Stefani e Lazzareschi instaurarono con Perini un rapporto di partnership che durò negli anni: da un lato Perini sperimentava spesso le sue innovazioni nelle cartotecniche di Stefani e Lazzareschi e, dall'altro lato, questi ultimi davano a Perini indicazioni migliorative e idee innovative».

Maturò a questo punto una scelta strategica fondamentale: Stefani e Lazzareschi, come altri imprenditori del distretto cartario lucchese, seppero infatti cogliere un'importante opportunità per la crescita: la diffusione crescente del *private label* delle grandi catene distributive.

¹⁷ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

¹⁸ Angelo del Carlo, Storia a puntate pubblicata sulla rivista People & Paper.

«Noi abbiamo sempre avuto un profilo relativamente basso – osserva Luigi Lazzareschi – e in quegli anni mio padre e il suo socio si sono dedicati a dei segmenti di mercato che i nostri più forti concorrenti presenti nel mercato italiano in parte trascuravano. Mi riferisco specificamente alle grandi multinazionali SCA, Kimberly Clark, Georgia Pacific. Queste ultime snobbavano il settore delle marche private, che invece negli ultimi venti anni era cresciuto notevolmente, e quindi lasciavano spazio ad altri produttori, principalmente italiani. Noi eravamo uno di questi (...) essenzialmente noi lucchesi in quegli anni abbiamo cercato di crescere dove i grandi non volevano crescere».

L'azienda di Stefani e Lazzareschi cresce in modo significativo insieme ad altre imprese distrettuali: le Industrie Cartarie Tronchetti, la Cartiera Lucchese, la Kartogroup, il Gruppo Carrara. Fa parte quindi di una "pattuglia" di medie aziende italiane che conquista spazi significativi nel mercato ma che non impensierisce ancora le grandi multinazionali del settore.

2.4. La rinascita dopo l'incendio di Soffass: sforzo corale e senso di responsabilità (1988).

«Io ci credo - disse Giuseppe ai *manager* del Gruppo - se ci credete anche voi faremo una Soffass più grande e più forte di prima». La Soffass era un cumulo di macerie il 31 maggio 1988. I danni materiali erano enormi ma ad essi si univa l'impossibilità di far fronte agli impegni assunti con i clienti. Ci sarebbe voluto molto tempo per ricostruire gli impianti ma non sarebbe bastato a risollevar l'azienda, perché i contratti di acquisto e vendita non sarebbero stati onorati.

«Quando brucia un'azienda, specie se sei in fase di sviluppo e hai lanciato campagne pubblicitarie, è un vero dramma. Qui è uscita prepotentemente la capacità imprenditoriale. La mattina dopo l'incendio Giuseppe e Emi ci chiamano nella sala riunione e ci dicono: «La Soffass è bruciata: le alternative sono: o si va tutti a casa o, se sarete con noi, ci rimbocchiamo le maniche e rifaremo una Soffass più grande di prima». Eravamo una cinquantina di persone in quella stanza; quando siamo usciti si volava tutti da quanto ci aveva caricato e responsabilizzato. Giuseppe ci aveva chiesto di salvare l'azienda insieme a lui. Usammo in maniera prepotente le nostre capacità. Io iniziai a telefonare fin dalla mattina successiva e chiamai una decina di trasformatori, ossia dei nostri competitor, chiedendo che ci mettessero a disposizione le loro macchine, la loro capacità produttiva. Noi avremmo mandato i nostri operai e tecnici nelle aziende degli altri per produrre. Alcuni competitor ci dissero: sì! Venite domattina subito e noi vi aiuteremo dandovi le nostre macchine. Lavorammo come pazzi con passione e responsabilità»¹⁹.

Fu uno di quegli eventi che porta sull'orlo della chiusura ma che alimenta la speranza, la volontà, la responsabilità. «I dipendenti a tutti i livelli si resero disponibili a lavorare ogni giorno della settimana senza limiti di orario. Nessuno ha fatto le ferie, nessuno le ha chieste»²⁰.

¹⁹ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

²⁰ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

La reazione degli *stakeholder* fu straordinaria: «la grande distribuzione ci sostenne nonostante le disfunzioni dei primi mesi, i produttori di macchinari ci diedero un supporto immediato, primo tra tutti, Perini che distolse una macchina che stava preparando per un altro cliente per darla a noi; i fornitori di materie prima furono con noi»²¹.

«È stata davvero una sfida esaltante» che confermò l'importanza di costruire nel tempo solidi rapporti con gli *stakeholder*. L'azienda beneficiò della sua credibilità, della fiducia conquistata e della serietà dimostrata. Fu anche la conferma che il distretto era un grande elemento di forza e che i rapporti con i competitor devono essere costruttivi. Ma soprattutto fu la riprova della presenza di un "collante" che univa la proprietà, il *management* e i dipendenti, di un clima collaborativo che coinvolgeva tutti gli uomini d'azienda, ad ogni livello. Giuseppe Lazzareschi, scrive uno dei *manager* del Gruppo nel libro a lui dedicato dopo la sua morte, «ci esortava a vivere l'azienda come un bene comune per il futuro nostro e dei nostri figli» e, aggiunga un'impiegata, «era impossibile non sentirsi prediletti e grati»²².

Fu così che, grazie ad un impegno corale – pur avendo la capacità produttiva "ridotta a zero" – si ottenne un risultato impensabile: «rispetto al fatturato dell'anno precedente quell'anno perdemmo solo l'equivalente di un mese di vendite»²³.

2.5. Il marchio Regina in Italia e la strategia di attacco al leader (Scottex): dalla fine degli anni '80 alla metà degli anni '90.

Alla fine degli anni ottanta Soffass è un'azienda di medie dimensioni con un sistema prodotto particolarmente affermato presso la GDO e con una *corporate image* che infonde serietà, responsabilità, nonché attenzione alla qualità dei prodotti finiti e alla puntualità delle consegne. Soffass iniziò allora a pensare di farsi meglio conoscere dal consumatore finale mediante una campagna di comunicazione²⁴. «Quando – grazie alla crescita avvenuta nel *private label* delle grandi catene di distribuzione organizzata – i volumi produttivi da noi realizzati sono stati sufficienti, si è innestata una svolta dell'azienda. Abbiamo deciso di sostenere la marca propria (Regina) e di intervenire parallelamente con innovazioni. Negli anni successivi grazie all'innovazione di prodotto e alle campagne pubblicitarie siamo riusciti a differenziarci dai competitor, compresi i grandi produttori internazionali»²⁵.

²¹ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

²² Angelo del Carlo, *Giuseppe Lazzareschi*, Libro pubblicato a cura della Fondazione Giuseppe Lazzareschi, pagg. 128 e 137.

²³ Angelo del Carlo, *Giuseppe Lazzareschi*, Libro pubblicato a cura della Fondazione Giuseppe Lazzareschi, pag. 223.

²⁴ Soffass opta per un'agenzia pubblicitaria fiorentina. La scelta cade su questa agenzia, la Leader, perché era stata recentemente contattata dall'allora imprenditore televisivo Silvio Berlusconi, il quale aveva proposto a Tamburini, titolare dell'agenzia, la cosiddetta «operazione a rischio». In altri termini, si prevedeva di acquistare spazi pubblicitari sui canali televisivi Fininvest, da pagare solo nel caso in cui il prodotto avesse registrato un aumento del 10% in termini di quote di mercato, grazie alla pubblicità. Si trattava di un'opportunità che né Tamburini né Soffass potevano trascurare.

²⁵ Luigi Lazzareschi, intervista del 7 aprile 2011.

Il prodotto con il quale viene deciso di iniziare questa nuova esperienza è l'Asciugatutto Regina. Si tratta di un prodotto di alta qualità, simile ma migliore di quello del *leader* di mercato (Scottex), con un prezzo più competitivo (minore del 5% rispetto a Scottex), caratterizzato da un'elevata grammatura, da un elevato numero di strappi, da una colorazione innovativa (due colori) e da un particolare incollaggio dei due veli che ne aumenta la resistenza. "Forte, dolce e vincente", così recita il primo *slogan* televisivo dell'Asciugatutto Regina interpretato da una regina *fantasy* – la casalinga moderna – che attacca i nemici e ne esce da trionfatrice. Il primo *spot* televisivo Regina rappresenta per l'azienda l'inizio di un percorso strategico finalizzato alla ricerca di un proprio nitido e originale posizionamento competitivo.

Tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, il settore *tissue* in Italia era caratterizzato dalla presenza di un centinaio di operatori, per lo più cartotecniche, che operavano su una dimensione prevalentemente nazionale e che in alcuni casi esportavano nei paesi vicini. Il marchio Scottex, di proprietà di Scott Paper fino al 1995 e successivamente di Kimberly Clark, era in Italia un *brand leader* su tutte le linee di prodotto. Nel segmento della carta igienica deteneva una quota di mercato intorno al 70%. I marchi Tenderly (della Georgia Pacific) e Regina, rispettivamente con una quota di mercato del 10% e del 5%, erano i principali concorrenti di Scottex, ma la distanza sembrava incolmabile. Il consumo di *tissue*, però, era in aumento e quindi anche i *follower* riuscivano – senza infastidire Scottex – ad aumentare il fatturato. Molte aziende del distretto lucchese videro crescere in modo significativo le loro produzioni, principalmente rivolgendosi al *private label* e utilizzando marchi minori.

L'azienda di Stefani e Lazzareschi però non si accontenta di crescere trainata dalla domanda di prodotti *tissue* o di presentarsi con un marchio secondario. Capisce che a questo punto per emergere è necessario osservare attentamente le *best practice* sviluppate dalle multinazionali, cercando però spazi di miglioramento rispetto al *leader* e, soprattutto, introducendo elementi di innovatività tecnica e di comunicazione. Questa importante svolta strategica prende corpo in modo deciso negli ultimi anni '80 con l'ingresso in azienda di Luigi Lazzareschi, figlio di Giuseppe.

Luigi, allora venticinquenne, aveva appena completato gli studi di *management* alla Columbia *University*, proprio negli anni in cui nelle principali *business school* statunitensi si affacciava l'insegnamento porteriano sul vantaggio competitivo. Contrariamente ai desideri del padre, il giovane Luigi focalizza la propria attenzione sulle problematiche delle cartotecniche anziché su quelle delle cartiere e convince tutti a potenziare al massimo gli investimenti in comunicazione e in innovazione del prodotto, per posizionarlo in modo originale sia in termini tecnici che di percezione del cliente. Innovazione tecnica e comunicazione – a suo parere – sono le chiavi principali per vincere la competizione in un settore in cui è presente un *leader*, che sembra irraggiungibile, e per allontanarsi il più possibile da politiche orientate solamente al prezzo e alla promozione (tipiche del *private label*).

Angelo del Carlo racconta che «Luigi non ne voleva sapere di lavorare per le cartiere. Su richiesta di suo padre Giuseppe andai io in America per convincerlo a tornare. Lui pose una condizione: non mi occuperò delle cartiere ma del cartotecnico e, in particolare, dell'innovazione di prodotto e della comunicazione.

L'ingresso di Luigi è stata una grande svolta per l'azienda. Egli insisteva sulla necessità di riposizionare la produzione verso il *brand* e di dare maggiore attenzione alla pubblicità. Giuseppe era invece ancora convinto che lo snodo centrale della produzione fosse la fase puramente industriale che avveniva in cartiera e sperava che suo figlio volesse occuparsene ma accettò – insieme ad Emi Stefani – la richiesta di Luigi che quindi tornò in Italia»²⁶.

I suggerimenti di Luigi vengono accolti e, agli inizi degli anni Novanta, nasce Regina Super4. Si tratta di una carta igienica anomala rispetto a quella presente sul mercato italiano. Una confezione di carta conteneva, infatti, quattro rotoli di diametro più grande e con 500 strappi ciascuno (i “rotoli” allora presenti nel mercato avevano uno *standard* di 200-230 strappi). Con questo prodotto l'azienda si rivolge a una nuova agenzia pubblicitaria che intravede immediatamente delle possibilità per qualcosa di diverso rispetto ai prodotti allora presenti sul mercato: «Ma questi sono rotoloni!», esclama Sanna, il nuovo grafico pubblicitario, appena li vede. In realtà il termine rotolone non è apprezzato dai soci, in quanto richiama i rotoli industriali utilizzati dalle officine meccaniche (al tempo i rotoli di carta igienica venivano chiamati “rotolini”). Dopo qualche sforzo, l'agenzia riesce a convincere il *management* e i nuovi rotoli di carta igienica vengono chiamati semplicemente Rotoloni Regina. I rotoloni si sarebbero caratterizzati anche per un *packaging* dai colori forti e decisi.

Persistono però alcuni dubbi sul lancio di una carta igienica con rotoli di dimensioni così grandi, da non entrare neppure nel portarotoli delle *toilette* delle abitazioni, soprattutto dopo che gli analisti di mercato, coinvolti nella valutazione degli effetti del lancio del nuovo prodotto, lo ritengono inesorabilmente destinato a un *flop*. Ma il coraggio e lo spirito di osservazione che qualificano l'azienda – e ancor più la caparbietà di Luigi nel portare avanti il progetto – non vengono meno, pertanto, si decide di lanciare sul mercato i Rotoloni Regina. L'idea viene poi replicata per gli asciugatutto da cucina e nascono così gli Asciugoni Regina.

«La scelta di fare i Rotoloni e gli Asciugoni – afferma Angelo del Carlo – non avrebbe pesato eccessivamente sul conto economico dell'azienda. Dal punto di vista tecnico, sarebbe stato necessario solo un adeguamento del processo produttivo, poiché i macchinari dell'azienda si sono sempre contraddistinti per l'elevato contenuto tecnologico e per la flessibilità; non solo, aumentando il numero di strappi, la capacità produttiva di ogni impianto sarebbe aumentata, pur con un sensibile incremento della materia prima utilizzata. I Rotoloni e gli Asciugoni, inoltre, avrebbero permesso un'ottimizzazione degli spazi e, quindi, vantaggi di natura logistica per l'azienda (trattandosi di prodotti voluminosi e leggeri il trasporto incide molto sui costi) oltre che un limitato impiego della superficie espositiva nei punti di vendita della Grande Distribuzione (la maggiore resa per metro lineare di scaffale rendeva il prodotto molto interessante per la GDO). Anche per il consumatore finale si sarebbero ottenuti benefici grazie al minore ingombro nelle case e alla maggiore durata di ogni singolo rotolo (in media da un giorno e mezzo per i vecchi “rotoli” ai cinque/sei giorni per i Rotoloni), così da consentire una minore frequenza di acquisto. Si tratta quindi di un'innovazione tecnicamente piccola, ma di grande portata economica e competitiva».

²⁶ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

I clienti finali apprezzano immediatamente il nuovo rotolo pubblicizzato efficacemente facendo leva solo sul tema della lunghezza e della durata. “Rotoloni Regina: 4 valgono 10”, così recita lo *slogan* riprodotto sulla prima confezione.

In quegli anni Scottex ricorreva a campagne pubblicitarie volte ad enfatizzare la morbidezza e la lunghezza. Lo *spot* sulla carta igienica recitava “Scottex, 10 piani di morbidezza”. Nel momento in cui Soffass lancia i Rotoloni Regina richiamando il numero 10 nello *slogan*, la multinazionale americana avvia un procedimento legale reclamando la “proprietà” del numero dieci come elemento identificativo del proprio prodotto di punta. Soffass decide di modificare il proprio *slogan*, cercando di ottenere un messaggio ancor più chiaro e semplice. “Rotoloni Regina: lunghi più del doppio di un normale rotolo”.

Si susseguono *spot* divertenti, contraddistinti da galeotti che vogliono evadere dalla prigione calandosi dalla finestra utilizzando i rotoli di carta igienica, ma colui che non utilizza Regina rimane a metà del muro di recinzione; folle impazzite che seguono il rotolo di carta igienica che non finisce mai. Quest'ultimo *spot* è propedeutico alla campagna pubblicitaria degli Asciugoni Regina, nella quale la protagonista è una donna che insegue un rotolo da cucina che sembra non finire mai.

Meno pressante era la pubblicità di Scottex sugli asciugatutto. Anche per questo dal 1992 al 1996 Soffass decide di sviluppare un'intensa campagna di comunicazione, prima per affissione e poi attraverso spot televisivi, per far conoscere e apprezzare le caratteristiche di lunghezza/durata dell'Asciugone Regina.

L'azienda spiazzò così il *leader* e gli altri concorrenti che continuano a sostenere i temi della morbidezza e dell'assorbenza non potendo rinunciare al posizionamento tanto faticosamente conseguito dai loro prodotti. L'attenzione di Kimberly Clark, in quegli anni, si è focalizzata sulla difesa del marchio Scottex, in particolare sul prodotto da dieci rotoli, con il quale si era affermata come *leader*. Gli sconti e le promozioni sono i principali strumenti con cui l'azienda si difende dai tentativi di penetrazione nel mercato da parte di altri *competitor*. Minore importanza viene attribuita all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti. Solo dopo alcuni anni la multinazionale americana reagirà con politiche di prodotto innovative e ripenserà alla sua politica pubblicitaria.

Inizialmente le grandi multinazionali hanno sottovalutato la minaccia del *brand* Regina in Italia, anche a seguito dei risultati positivi che comunque venivano raggiunti in termini di volumi, per effetto della crescita della domanda complessiva. Nel settore si racconta che in quegli anni il CEO di una delle più grandi multinazionali del settore affermò: «io i Toscani... me li fumo!» (alludendo evidentemente alle aziende lucchesi ma anche al Sigaro Toscano che per l'appunto era prodotto dalla Manifattura Tabacchi di Lucca). Giuseppe Lazzareschi amava invece ripetere: «Il giorno che credi di essere il più bravo sei finito!»²⁷.

Le quote di mercato del *brand* Regina registrano una continua crescita, tale da raggiungere e poi superare Scottex.

Ormai le aziende di Stefani e Lazzareschi sono il più grande gruppo italiano del settore che, nel mercato domestico, si misura da pari a pari con i maggiori *player*

²⁷ Luigi Lazzareschi, intervista del 7 aprile 2011.

mondiali (tabelle 4 e 5). Esse, inoltre, hanno conquistato una posizione di primo piano nel segmento più remunerativo, quello dei prodotti *branded*.

Il tentativo di proporre – accanto alla produzione di *private label* sempre comunque caratterizzata da elevata qualità – prodotti innovativi *branded* in grado di valorizzare elementi di differenziazione è un filo conduttore che accompagna l'azienda da quegli anni sino ad oggi. Oltre all'innovazione imprenditoriale dei Rotoloni e degli Asciugoni Regina, Sofidel ha realizzato ripetutamente e instancabilmente altre importanti iniziative innovative. Si segnalano alcune di particolare interesse, come la carta igienica Regina Carta Camomilla e l'asciugatutto Regina Blitz²⁸.

Tabella 4. Le quote di mercato del segmento carta igienica *branded* – Area Italia.

	1990	2010
Kimberly Clark	70%	14%
Georgia Pacific	10%	7%
Sofidel	5%	19%
Altri	15%	60%

Fonte: Interviste aziendali.

Tabella 5. La quota di mercato della Soffass²⁹ nel 2009 - Area Italia.

Carta igienica (a novembre 2009)	16,7%
Asciugatutto (a novembre 2009)	18,7%
Tovaglioli (al 1° semestre 2009)	9,3%
Fazzoletti (al 1° semestre 2009)	6,8%
Veline (al 1° semestre 2009)	2,2%

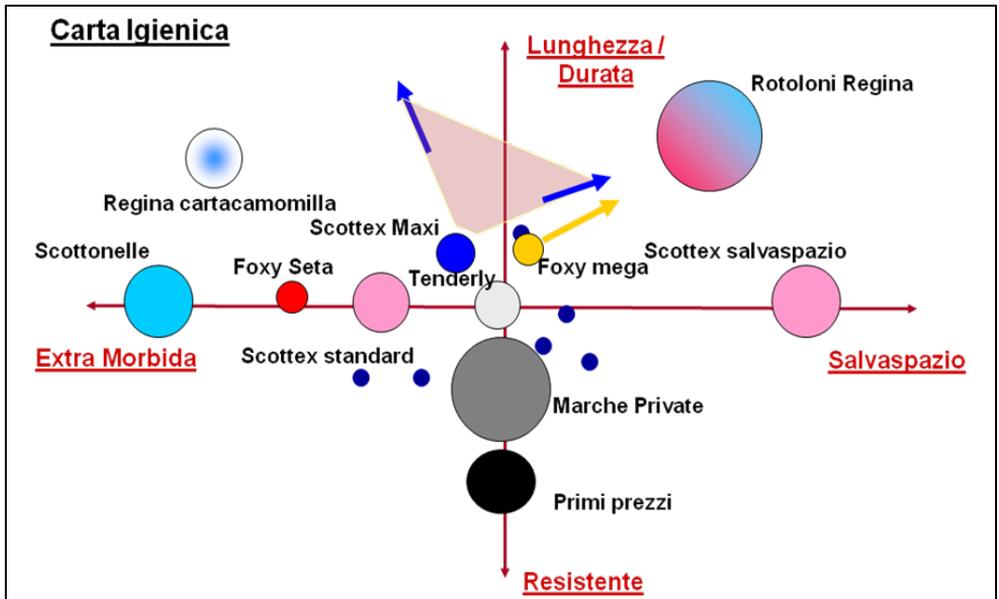
Fonte: Bilancio Soffass, 2009.

Nella figura 2 si evidenzia il posizionamento dei principali prodotti rispetto ad alcune variabili rilevanti per il mercato della carta igienica, come la resistenza, la morbidezza, la lunghezza e il salvaspazio. Il diametro delle bolle esprime il peso in termini di fatturato.

²⁸ Riproducendo l'immagine del fiore e il profumo della camomilla (aggiunto nella colla), Regina Carta Camomilla voleva evocare l'immagine del riposo, della pulizia e della salute, guadagnandosi principalmente il consenso di un *target* di clienti più anziani rispetto alla media. Con un'originale campagna pubblicitaria, che vede come protagoniste delle simpatiche formiche alle prese con la morbidezza e resistenza di diversi rotoli di carta igienica, Sofidel riesce anche a realizzare importanti sinergie, per potenziare la forza del *brand* Regina. Nell'ottica di favorire una maggiore specializzazione dei consumi, Regina Blitz è un'evoluzione dell'asciugatutto da usare sia per la pulizia sia per la detersione delle superfici lucide. Nello specifico, si tratta di un articolo realizzato con materie prime specifiche, con uno strappo più alto e più lungo del normale asciugatutto nonché con tre veli, per aumentarne la resistenza.

²⁹ Soffass è l'azienda del gruppo Sofidel che vende i prodotti con il *brand* Regina.

Figura 2. Il posizionamento del *brand* Regina nel segmento della Carta Igienica – Anno 2005.



Fonte: Interviste aziendali.

L'esigenza di razionalizzare gli assetti societari spinge nel 2001 alla trasformazione di Sofidel (nata nel 1988 come azienda di servizi per le diverse società direttamente controllate dai soci) nella *holding* del Gruppo, nella quale confluiscono le partecipazioni delle imprese attive fino a quel momento. D'ora innanzi, si può parlare di gruppo Sofidel.

Proprio negli anni in cui Sofidel – con la controllata Soffass – si sta affermando sempre più nel segmento *brand* si verifica un altro evento che segna un cambiamento nella storia dell'azienda.

Nel 1993 muore prematuramente, dopo una breve malattia, Giuseppe Lazzareschi. Luigi, ormai trentenne, ricopre insieme a Emi il ruolo di "capo azienda". Fondamentale è in questa fase il ruolo di *mentoring* di Angelo del Carlo e di Massimo Girolami che da anni lavorano ai vertici dell'azienda al fianco di Giuseppe e che supportano Luigi nel suo nuovo e difficile compito. L'assenza del fondatore si fa sentire pesantemente ma ben presto Luigi dimostra di incarnare pienamente i valori imprenditoriali del padre e, al contempo, di assumere una impostazione strategica nuova. Si crea un inedito connubio ai vertici fondato sulla stima e sulla reciproca fiducia: Luigi con la sua capacità di *envisioning* e il suo coraggio imprenditoriale ed Emi con la sua saggezza, pacatezza e perizia tecnica.

«Giuseppe è stato un grande imprenditore ma Luigi ha portato una nuova forza che è stata alla base della poderosa crescita degli ultimi venti anni. Non credo che saremmo dove siamo senza un capo come Luigi. Ha aperto sfide coraggiose e ci ha

convinto a realizzarle presentando in modo semplice e chiaro le sue strategie. Luigi ha avuto il coraggio di porre e affrontare sfide enormi ma sempre col profilo basso, con umiltà», racconta oggi Angelo Del Carlo³⁰.

Alla crescita in Italia si affianca un progressivo aumento delle esportazioni del Gruppo. In pochi anni anche la società Delicarta, costituita nel 1979³¹ e specializzata nell'*export*, si sviluppa in modo significativo tanto che nel 1993 diventa il primo esportatore italiano di prodotti *tissue*.

2.6. I cambiamenti di scenario e la strategia di internazionalizzazione: l'azienda diventa un grande player europeo (dal 1997 al 2010).

Luigi intorno alla fine degli anni '80 aveva capito che l'internazionalizzazione era una necessità. Convoca una riunione a cui invita, oltre ai soci Emi e Idilio Stefani, i 15/20 *manager* più importanti e presenta la sua diagnosi: «non ricordo quale anno fosse. Il 1989 o il 1990. Ci fu una riunione interna che organizzai io, in cui erano presenti i soci e il *top management* e nella quale feci una relazione dal mio punto di vista abbastanza interessante su quello che era il mercato, i concorrenti e sottolineai specialmente la crescita dei gruppi multinazionali della grande distribuzione europea. Nella mia relazione poi risultava che se volevamo rimanere nel settore dovevamo intraprendere una nuova strada. La via che stavamo percorrendo – che pure stava dando risultati positivi – ci avrebbe consentito forse di sopravvivere ma solo per un po' e poi ci avrebbe portato a cedere. Posso dire che con quella riunione è stata presa consapevolezza della situazione e delle prospettive del settore. Furono condivise la diagnosi e le linee di fondo sul da farsi: il marchio Regina in Italia, il private *label* all'estero e, soprattutto, l'internazionalizzazione della produzione».

Angelo del Carlo racconta i punti essenziali che emersero nelle analisi di Luigi in quegli anni³²:

1. a partire dagli anni novanta le grandi catene commerciali (soprattutto francesi e tedesche) assumono sempre più una dimensione europea e, conseguentemente, impongono alle aziende del *tissue* (e, più in generale, all'industria che produce beni di consumo) rapporti con le loro centrali di acquisto internazionali. Ciò significa che la vendita dei prodotti in Italia è in misura crescente legata alla vendita oltre confine. Per poter servire in modo efficace ed efficiente la GDO, è necessario "inseguire" sul territorio europeo le reti delle grandi aziende distributive con presenze produttive nelle diverse aree d'Europa. Alle ragioni di economicità si affiancano, inoltre, quelle di credibilità nei confronti della stessa GDO, la quale può essere restia a relazionarsi con aziende i cui impianti di produzione siano localizzati a grande distanza dai punti di vendita; le aziende industriali devono essere in grado di dimostrare di saper garantire in tutta Europa approvvigionamenti con continuità, puntualità, flessibilità e *standard* quantitativi omogenei e a prezzi competitivi;

³⁰ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

³¹ Lo stabilimento della Delicarta è stato ampliato dapprima nel 1982 e poi nel 1987.

³² Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

2. per operare a livello internazionale, ma producendo in Italia, il Gruppo Sofidel avrebbe dovuto sostenere ingenti costi di logistica, i quali incidono significativamente sul costo del prodotto, essendo la carta *tissue* voluminosa e leggera. Non è possibile competere in Europa esportando dall'Italia;
3. è in atto un processo di concentrazione nell'industria del *tissue* in Europa, alimentato dalla crescita per linee esterne dei grandi gruppi internazionali (SCA, Georgia-Pacific, Kimberly-Clark). Questo fenomeno ha come primario effetto la possibilità per tali *competitor* di usufruire di economie di scala e, quindi, di godere di una vantaggiosa posizione di costo (ad esempio nell'approvvigionamento della cellulosa) (box 1);
4. i diversi Paesi europei si differenziano per alcune voci di costo. Così, ad esempio, è evidente il potenziale risparmio a livello di costi operativi derivanti dal diretto svolgimento del processo produttivo in alcune aree geografiche come la Francia (per il costo dell'energia) o la Polonia (per il costo della manodopera).

Box 1. Il Profilo dei principali *competitor*.

SCA	<p>La SCA, azienda leader del settore <i>tissue</i>, detiene diversi <i>brand</i> in quattro differenti segmenti di mercato, impiega circa 45.000 dipendenti ed opera in 100 nazioni. Il fatturato del 2010 è stato pari a 12 miliardi di Euro. Nello specifico, SCA è attiva nei seguenti <i>business</i>: <i>Personal care</i> ovvero prodotti quali: pannolini per bambino, assorbenti per signora e pannoloni per l'incontinenza senile; <i>Tissue</i> ossia la produzione e vendita di carta igienica, asciugatutto, fazzoletti e tovaglioli. Il sistema prodotto è rivolto ai maggiori canali del settore: il <i>brand</i>, il <i>private label</i> e l'<i>Away From Home (AFH)</i>. In Italia, i <i>brand</i> aziendali più conosciuti sono: Tempo (per il canale <i>brand</i>) e Tork (per il canale AFH); <i>Packaging</i>: principalmente imballaggi in cartone ondulato; <i>Forest products</i> ossia la produzione e vendita di carta uso grafico, legame e cellulosa.</p>
Kimberly Clark	<p>L'azienda opera su scala mondiale, con una presenza attiva in più di 150 nazioni. I suoi <i>business</i> di riferimento sono: il <i>Personal Care</i>; il <i>Consumer tissue</i>; l'<i>Health Care</i>; il <i>Professional</i>, la cui produzione è rivolta principalmente al canale AFH.</p> <p>Nel 2010, l'azienda ha registrato un fatturato superiore a 19 miliardi di dollari e impiega più di 57.000 dipendenti. Il portafoglio dei <i>brand</i> è piuttosto ampio e include alcuni marchi molto conosciuti nel mercato italiano, come Scottex, Kleenex e Scottonelle.</p>
Industrie Cartarie Tronchetti (ICT)	<p>Il Gruppo ICT è composto da 6 stabilimenti europei, di cui 4 in Italia (ossia 3 in provincia di Lucca ed uno in provincia di Massa), 1 in Polonia (ICT Poland) e 1 in Spagna (ICT Iberica).</p> <p>La capacità produttiva globale, ad oggi, ammonta a circa 400.000 tonnellate annue, ripartite su 8 macchine di cartiera. Tra queste ultime, la più recente è stata avviata nello stabilimento di Kostrzyn (Polonia), nel mese di Febbraio 2008, ed ha apportato una capacità addizionale di circa 70.000 tonnellate annue. Nel Gruppo ICT fa parte anche la Pozzani Disposables, un'azienda specializzata nella produzione di pannolini per bambini e prodotti per l'assorbenza femminile in puro cotone. Nel mercato italiano ed europeo, il marchio di riferimento del Gruppo ICT è: Foxy.</p>

Luigi è consapevole che per rendere Sofidel un gruppo industriale a respiro europeo sono necessari investimenti imponenti, da finanziare con il ricorso al sistema bancario e, allo stesso tempo, ritiene che diversamente non sussistano neppure le condizioni per sopravvivere in Italia. «In mezzo al guado – precisa – non si può stare. Crescere con nuovi insediamenti produttivi in Europa è rischioso, ma rimanere fermi sarebbe fatale».

«Questa è stata un'altra svolta basilare dovuta a Luigi Lazzareschi. Non che Stefani non l'abbia appoggiata: anche in questo caso ha accolto positivamente la proposta di Luigi. Ma una cosa del genere con Giuseppe Lazzareschi non sarebbe stata possibile. Lui voleva essere presente su tutte le cose in azienda, voleva sapere cosa la gente faceva. Era lui che passeggiava nell'azienda e guardava tutto. Era meticoloso. Era un industriale, un cartario. Anche quando Giuseppe era ancora vivo Luigi più volte aveva proposto di crescere con nuovi stabilimenti o acquisizioni ma Giuseppe sul viaggio di ritorno diceva: «ma chi ci va poi a gestire l'azienda?» Lui voleva essere presente e quindi di fatto bocciava le proposte. Se a guidare l'azienda non ci fosse stato Luigi non ci sarebbe stato l'*exploit*. L'indole coraggiosa di Luigi è stata determinante. Luigi dice che se vuoi contare devi pesare, bisogna essere presenti dove si vende. Questa volontà di crescere era ed è una volontà precisa di Luigi»³³.

Ancora una volta il socio Stefani dà fiducia e piena collaborazione, nonostante l'età e l'enorme quantità di investimenti necessari per attuare il nuovo disegno strategico.

Luigi, forte del consenso acquisito, si concentra sulla concettualizzazione della strategia di internazionalizzazione produttiva ed individua le seguenti linee realizzative di fondo:

- a. il nostro Gruppo nei prossimi anni dovrà essere presente con insediamenti produttivi a partire dalle aree occidentali e centrali dell'Europa, per arrivare ai paesi dell'Est, del Nord e del Sud;
- b. gli investimenti dovranno essere, soprattutto nei primi anni, prevalentemente *green field* per realizzare nuovi impianti integrati con caratteristiche tecniche moderne, di dimensioni singole elevate e versatili; in questo modo il Gruppo raggiungerà in Europa livelli di efficienza media superiore a tutti i *competitor*;
- c. gli impianti nelle diverse aree europee dovranno distare l'uno dall'altro circa 600-700 km. In sostanza propone di coprire l'Europa con dei cerchi di diametro di circa 700 km tra loro tendenzialmente tangenti. Al centro di ciascuno di essi, si pone ogni singolo impianto. Grazie a tutto ciò sarà possibile ottimizzare i costi della logistica ottenendo sotto questo profilo performance superiori a tutti i *competitor*.
- d. gli impianti dovranno altresì essere ubicati in zone vicine ad aree ad alta densità abitativa e a vie di comunicazioni, dovranno avere agevole ed abbondante accesso alle risorse idriche di qualità (perché la produzione di

³³ Angelo del Carlo, intervista del 16 maggio 2011.

tissue è idrovora), a fornitori rilevanti (produzione di elettricità o di cellulosa) e, se possibile, posizionarsi in aree con presenza di incentivi.

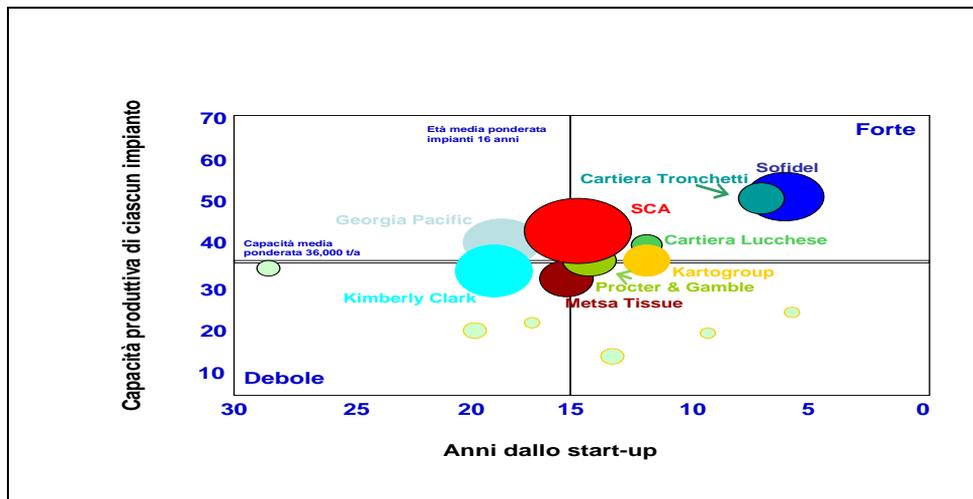
- e. nella seconda fase della crescita internazionale, una volta che si produrranno i benefici di efficienza dovuti ai punti precedenti, si attiveranno acquisizioni di aziende e stabilimenti, per accelerare il processo di crescita e, di conseguenza, “entrare” in nuovi mercati.

I due cardini della *corporate strategy* di Sofidel sono, precisa ancora Luigi:

1. impianti efficienti, alta qualità e innovazione. Da sempre questo è al centro dei valori dell'azienda; «mio padre diceva spesso: io non sono ricco abbastanza da potermi permettere macchine di ferro. E per risparmiare le comprava d'acciaio». Oggi le macchine di acciaio sono lo *standard* ma 40 anni fa non lo erano... La gente guardava in modo strano mio padre perché tutti sappiamo che l'acciaio costa almeno il doppio del ferro. L'immagine era legata al fatto che volevamo avere aziende che dovevano durare, che dovevano avere delle alte *performance*, che dovevano avere efficienze molto elevate, bassi costi di manutenzione e quindi, alla fine, alta produttività. Questo è stato uno dei fattori vincenti che ha accompagnato da sempre il Gruppo (...). Questo è un genere di approccio – a mio parere – molto più presente nelle aziende familiari che in quelle gestite dal *management* (...). Dove c'è il distacco tra il *management* e la proprietà, i ritorni devono naturalmente essere più di breve termine».
2. il secondo cardine è nato più di recente, con la strategia di internazionalizzazione condotta da Luigi: aumentare il servizio alla GDO e diminuire il costo logistico, grazie ad una attenta ubicazione degli impianti.

Per comunicare – all'esterno e all'interno dell'azienda – i risultati raggiunti, Luigi proietta i due seguenti grafici. Nel primo (figura 3), definito “matrice della qualità degli *asset*”, emerge come Sofidel, alla fine del 2010, detiene impianti in media più giovani e più grandi di tutti i *competitor* continentali.

Figura 3. La matrice della qualità degli *asset* produttivi (la dimensione delle bolle esprime il fatturato complessivo dei gruppi analizzati).



Fonte: Sofidel, *Presentazione aziendale*, Maggio 2010.

Il secondo grafico (definito “grafico delle palle”) (figura 4) evidenzia, invece, come la strategia di coprire l’Europa con impianti che distano in media 650 chilometri abbia generato importanti benefici, in termini di costi della logistica.

Figura 4. La dislocazione territoriale in Europa degli stabilimenti del Gruppo, esclusa LPC



Legenda: * Stabilimenti non integrati. Fonte: Sofidel, *Presentazione aziendale*, Maggio 2010.

Le tappe principali per realizzare la strategia di internazionalizzazione produttiva sono di seguito enunciate:

- a. Francia: nel 1997, si inaugura la costruzione di Delipapier vicino a Nancy in Lorena con una capacità produttiva di 55.000 tonnellate annue, poi raddoppiata con l'inserimento di una seconda macchina continua. Nel 2006, viene acquisita una cartotecnica a Buxeuil, vicino a Poitiers (nel Poitou-Charentes), nella zona centro-occidentale della Francia a circa 600 km di distanza da Delipapier;
- b. Polonia: nel 2000 viene acquisita Soft & Easy, un'impresa medio-piccola localizzata nei dintorni di Varsavia. Successivamente, si avvia la costruzione di Delitissue che comincia a produrre nel 2003 con una macchina da 30.000 tonnellate annue;
- c. Turchia: il primo passo nell'area medio orientale viene fatto nel 2004, con l'acquisizione di una piccola cartotecnica in Turchia, con sede a Denizli, la quale vanta una buona presenza nel mercato nazionale. Nasce, così, Sofidel Kagit, tramite la quale il Gruppo intende sfruttare le opportunità offerte da un'area geografica che, per effetto di un progressivo abbandono delle tradizionali abitudini di vita, presenta una crescita della domanda stabilmente superiore al 10%;
- d. Gran Bretagna: nei primi mesi del 2003 inizia l'attività di *converting* in alcuni capannoni in affitto. Nel 2005 viene posta "la prima pietra", per l'implementazione di un nuovo stabilimento in Galles (Intertissue), il quale è destinato a coprire una superficie di 70.000 metri quadrati. Nella seconda metà del 2006 si avvia l'attività di produzione con una capacità di 60.000 tonnellate annue;
- e. Germania: si realizza un nuovo impianto Delipapier GmbH (ad Arneburg, in Sassonia-Anhalt) da 60.000 tonnellate annue che è operativo nel 2006. Inoltre, nel 2007 viene acquisito Werra, uno storico gruppo tedesco, che controlla tre aziende integrate, dotate di stabilimenti e impianti moderni, tre di servizi (logistici e di trasporto e immobiliari) e una di *trading*. Due delle tre aziende integrate utilizzano come materia prima la carta da macero, mentre la terza impiega la cellulosa. Sofidel entra così nella produzione di *tissue* da carta riciclata, fino ad allora un segmento non presidiato, ma con prospettive sempre più promettenti, in specie nell'AFH;
- f. Spagna: realizzazione del nuovo stabilimento integrato Ibertissue (a Buñuel, in Navarra), che è operativo dal 2006 e conta una capacità produttiva di 30.000 tonnellate annue;
- g. Grecia: acquisizione, a fine 2009, della cartiera Papyros, situata vicino a Salonicco con una capacità produttiva di 25.000 tonnellate annue;
- h. Romania: nel 2010 acquisizione del 30% (poi incrementata sino al 100%) di Comceh, un'azienda integrata, *leader* nel mercato rumeno e situata a circa cento chilometri da Bucarest (con una capacità produttiva di 35.000 tonnellate annue). Essa detiene in portafoglio due marchi molto noti nel mercato nazionale;
- i. Nord Europa: nel 2010 viene acquisito il Gruppo LPC ovvero un gruppo internazionale *leader* nel mercato britannico, con un fatturato di oltre 250 milioni

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

di euro, con più di 1.100 dipendenti e con stabilimenti in Gran Bretagna (a Leicester, dove hanno sede anche gli *headquarters*), Svezia, Belgio e Francia. L'acquisizione di LPC costituisce per Sofidel una sfida impegnativa sia per la dimensione dell'azienda acquisita sia sotto il profilo della cultura aziendale (la maggioranza dei dipendenti sono di origine indiana). L'operazione fornisce inoltre l'opportunità di accedere alla tecnologia *Through-Air-Dried* (TAD), di cui dispone lo stabilimento LPC a Duffel, in Belgio, e che fino ad allora non era stata utilizzata dal Gruppo Sofidel³⁴;

- j. *Brand* europei: nel 2007 Sofidel acquisisce dal colosso svedese SCA il marchio Softis, il secondo *brand* per quota di mercato in Germania e Austria. Si tratta di una scelta molto significativa per Sofidel che nel segmento di fascia alta aveva fino ad allora privilegiato il marchio Regina nei diversi paesi.

Inoltre, in Italia, vengono concluse le seguenti acquisizioni:

- a. nel 2000, Fibrocellulosa una cartiera di piccole dimensioni situata a Fornoli (Bagni di Lucca), nella provincia lucchese;
- b. nel 2002, Cartiera di Monfalcone una cartiera di piccole dimensioni ubicata a Gorizia, per costituire una “testa di ponte” verso i Balcani;
- c. nel 2003, Imbalpaper uno stabilimento integrato dislocato a Borgo a Mozzano (Lu), per rafforzare la quota di mercato della Sofidel nel segmento AFH.

Il 2006 è un anno cruciale nel processo di internazionalizzazione. Sono infatti operativi tre nuovi impianti *green field* di grandi dimensioni: Delipapier (Germania), Ibertissue (Spagna), e Intertissue (Gran Bretagna). Nessun Gruppo aveva mai avviato nel medesimo anno tre investimenti di dimensioni così elevate tanto che da molti la scelta di Sofidel è stata giudicata come un passo troppo ambizioso per le implicazioni organizzative, commerciali e finanziarie.

Dopo le prime esperienze di internazionalizzazione, Sofidel costituisce una *task force* dedicata specificamente ai progetti di investimento all'estero. «A cose fatte si fa prima a fare un'azienda da zero che ad “addomesticarne” una esistente da molti anni. Noi abbiamo incontrato le principali difficoltà con i primi due stabilimenti, in Polonia e in Francia (...). Con il tempo, però, ci siamo organizzati, creando una *task force* di cinquanta persone con il compito di seguire i nuovi investimenti in cartiere e cartotecniche. Quando, invece, si acquisisce un'azienda già esistente, l'acquirente trova sempre in azienda delle abitudini, delle procedure, che per essere cambiate – laddove lo debbano essere – richiedono un ammontare di tempo forse superiore a quello

³⁴ «Il *tissue* prodotto con tecnologia TAD è presente sul mercato da oltre trent'anni, ovvero dalla fine degli anni Sessanta, quando la Procter & Gamble sperimentò la produzione. Questi prodotti sono stati collocati nella fascia superiore del mercato, grazie alla loro assorbenza e morbidezza. Con l'evoluzione dei mercati, il *tissue* TAD si è affermato per i rotoli asciugatutto a due veli e per la carta igienica mono-velo. La tecnologia TAD utilizza un getto d'aria calda soffiata attraverso il foglio di *tissue*. Questo tipo di asciugamento sostituisce l'azione decisa della pressa aspirante. Si perviene così a prodotti con maggior voluminosità, morbidezza e capacità di assorbimento” (Zangolini, S. [2001], «Toschi presenta il nuovo sistema TAD Vision™», *Perini Journal*, n. 17). Kimberly Clark negli anni '90 e Procter & Gamble negli anni 2000, senza successo, hanno provato a promuovere i prodotti con tecnologia TAD in Europa continentale.

necessario per insegnare *ex novo*, considerati anche i piccoli e/o grandi ostruzionismi rispetto al cambiamento... La maggiore velocità nel terminare un'acquisizione rispetto ad un *green field* può, dunque, essere successivamente compensata in fase di integrazione. Vi è poi un altro elemento da vagliare... Con le acquisizioni si acquistano "fatturati", che devono peraltro risultare coerenti con l'impostazione dell'azienda, mentre con i *green field* si pongono le basi per ottimizzare i "fatturati" che occorre andarsi a conquistare»³⁵.

Oggi Sofidel può considerarsi una delle più significative realtà imprenditoriali del settore nel nostro continente (come abbiamo visto è la seconda azienda in termini di volumi produttivi dietro la svedese SCA), pur essendo ancora controllata pariteticamente da due famiglie. Si trova pertanto a fronteggiare ulteriori sfide: come individuare nuove direzioni di sviluppo competitivo e come affrontare il tema della *corporate governance*, per garantire la sopravvivenza e la crescita nel lungo termine?

2.7. La centralità della CSR nelle strategie del Gruppo: dal 2008.

Il tema della responsabilità sociale e ambientale assume da sempre una significativa rilevanza nella gestione strategica del gruppo Sofidel. Nell'ultimo triennio, il gruppo si è posto come obiettivo quello di elevare le tematiche della responsabilità sociale e ambientale a livello di *corporate strategy*, esplicitando le linee di indirizzo intraprese.

Nel raggiungimento di tale obiettivo, un *set* di valori, come ad esempio la tutela dell'ambiente, la valorizzazione della persona, la ricerca della qualità e dell'innovazione, permea il disegno strategico del gruppo Sofidel e gioca un ruolo nevralgico in termini di indirizzo e di orientamento dei dipendenti³⁶.

La sostenibilità ambientale e sociale – a parere del CEO Luigi Lazzareschi – rappresenta un elemento propulsivo per lo sviluppo competitivo dei prossimi anni, cosicché la diffusione di un approccio gestionale ispirato alla *Corporate Social Responsibility* è stata affidata a uno specifico Comitato che è composto dai rappresentanti delle diverse funzioni aziendali e che si occupa sia del coordinamento sia della comunicazione delle attività *social* e *green oriented*.

La sensibilità ai problemi di sostenibilità sociale e ambientale è testimoniata da numerose iniziative (box 2 e 3³⁷).

Box 2. Azioni per la sostenibilità ambientale.

Nell'ottica di alimentare il binomio "sostenibilità-crescita", il Gruppo Sofidel partecipa attivamente nella Fondazione Sodalitas, al fine di confrontarsi con altre realtà imprenditoriali e di condividere idee

³⁵ Angelo Del Carlo, intervista diretta, Maggio 2010.

³⁶ Il gruppo Sofidel ha redatto la Carta della Sostenibilità, con l'obiettivo di tradurre in *policy* aziendali i propri valori guida. Inoltre, il Gruppo ha aderito al *Global Impact* delle Nazioni Unite, nel quale ogni partecipante si propone di considerare nella propria formula strategica l'attuazione di Dieci Principi attinenti ai diritti umani, al contrasto alla corruzione, al lavoro e all'ambiente.

³⁷ Informazioni tratte dai Bilanci di sostenibilità 2009 e 2010 di Sofidel.

di sviluppo e “buone pratiche”. La Fondazione Sodalitas è stata istituita nel 1995 da Assolombarda ed è composta da circa 75 aziende italiane che intendono promuovere progetti incentrati sulla CSR.

La tutela dell'ambiente costituisce un ambito cruciale delle politiche di sostenibilità ambientale del Gruppo Sofidel, perché nel settore *tissue* – in termini di *input* – la principale materia prima, la fibra di cellulosa pura, si estrae da alcune specie arboree, mentre il processo produttivo è *energy intensive*, in quanto implica un notevole consumo di gas metano ed energia elettrica, ed ha bisogno di elevate quantità di acqua. In termini di *output*, invece, i siti produttivi generano diverse tipologie di emissioni (es. ossidi di azoto, anidride carbonica, scarichi idrici, rifiuti, trasporti di materie prime e prodotti finiti ecc.).

Nella prospettiva di assumere e consolidare un atteggiamento eco-sostenibile, le priorità di salvaguardia dell'ambiente del Gruppo Sofidel sono riconducibili: alla tutela delle foreste; alla riduzione dell'effetto serra; alla gestione oculata delle acque; alla certificazione ambientale delle cartiere, delle cartotecniche e dei prodotti finiti.

Atteso che, dal punto di vista produttivo, Sofidel è un'aggregazione aziendale integrata verticalmente, gli interventi effettuati dal *top management* sono stati focalizzati sull'intera filiera, ossia dalla lavorazione della fibra di cellulosa sino alla realizzazione dei rotoloni da bagno, da cucina o dei fazzoletti. In tal senso, è utile menzionare il seguente motto aziendale coniato dal CEO: “*We are determined to minimize our impacts and maximize our future*”³⁸.

Il convincimento di Luigi Lazzareschi sui benefici economici e competitivi di lungo termine riventi dall'adozione di un approccio gestionale *green oriented* trova riscontro nella configurazione della struttura organizzativa, nella quale è stata prevista l'istituzione di una funzione *corporate* dedicata esclusivamente all'ambiente e all'energia nonché l'individuazione di un responsabile ambientale a cui viene demandato il monitoraggio dell'impatto ambientale di ciascun sito produttivo.

Nel settore *tissue*, la tutela delle foreste, ossia la priorità ambientale inerente al punto *sub a*), in linea generale viene perseguita mediante un attento approvvigionamento della cellulosa. Ciò ha luogo grazie alla selezione oculata di un *panel* di fornitori che ha acquisito specifiche certificazioni forestali riconosciute a livello mondiale, come il PEFC (*Programme for Endorsement of Forest Certification*), l'FSC (*Forest Stewardship Council*) e l'FSC C-W (*Forest Steward Controlled Wood*). Tali certificazioni attestano che la gestione delle foreste viene condotta nell'intento di non alterare gli eco-sistemi, di non arrecare nocumento alle biodiversità e di non debilitare la capacità di ricrescita delle diverse specie arboree.

A partire dal 2002, il Gruppo Sofidel ha avviato il percorso di certificazione delle proprie cartiere. A titolo esemplificativo si può osservare che nel 2009 ad uno degli stabilimenti italiani, la Cartiera di Monfalcone, sono state assegnate le certificazioni PEFC e FSC. Al contempo, due controllate tedesche, la Thuringer Hygiene Papier e la Omega Papier, hanno conseguito quella PEFC³⁹. Nel medesimo anno, per di più, l'89,6% di cellulosa, impiegata dal Gruppo Sofidel nel processo produttivo, è stato acquisito da fornitori che hanno ottenuto le certificazioni PEFC, FSC e FSC C-W. Il residuo 10,4% degli approvvigionamenti di materia prima, invece, è stato effettuato presso ulteriori *supplier* che hanno ottenuto altre certificazioni, come l'SFI, l'ATFS e il CSA, particolarmente diffuse nel Nord America⁴⁰. Si tratta, a ben vedere, di risultati che discendono da un periodico *audit* dei fornitori che viene espletato da una unità organizzativa centralizzata. Le principali attività di verifica

³⁸ Cfr., Sofidel (2009), *Bilancio di Sostenibilità*, pag. 34.

³⁹ Cfr., Sofidel (2010), «Nuove certificazioni per tre aziende del gruppo», in *People & Paper*, Summer, pag. 8.

⁴⁰ Cfr., Sofidel (2010), «Il benessere delle foreste», in *Soft & Green*, Fall, n. 1, pag. 4.

vertono sul monitoraggio della provenienza del legname, sulla sussistenza dei requisiti previsti per il riconoscimento delle certificazioni ambientali e sulla conformità delle operazioni di taglio e di gestione delle piantagioni alle normative vigenti nei singoli contesti locali.

La riduzione dell'effetto serra, ossia la priorità ambientale inerente al punto *sub b*), presuppone l'individuazione di soluzioni tecnologiche e operative tese a diminuire l'impiego delle risorse energetiche e le emissioni di sostanze nocive nell'ambiente circostante (es. anidride carbonica, ossidi di azoto ecc.). Il Gruppo nel 2008 ha deciso di aderire al Programma Internazionale *Climate Savers* promosso dal WWF e rivolto alle grandi imprese che spontaneamente intendono mettere a punto e implementare rispettivamente piani strategici e progetti tecnologici, per accrescere il risparmio energetico e la competitività aziendale. Gli obiettivi dichiarati in tali piani vengono sottoposti ad un costante monitoraggio eseguito da *auditor* indipendenti. Nello specifico, l'accordo sottoscritto fra il WWF e il Gruppo Sofidel, la prima azienda italiana oltre che il primo produttore mondiale del settore *tissue*, contempla il raggiungimento di traguardi intermedi chiaramente definiti e misurabili. Considerando come base di partenza i valori registrati nel 2007, il Gruppo si è impegnato a diminuire le emissioni di anidride carbonica (CO₂) dell'11% entro il 2012 e del 26% entro il 2020. Come era lecito attendersi, simili traguardi hanno comportato la programmazione di investimenti mirati. Nell'ultimo triennio sono stati impiegati 16 milioni di Euro per il Programma *Climate Savers*.

Il Gruppo Sofidel, inoltre, ha investito circa 9,3 milioni di Euro sia per la realizzazione di impianti fotovoltaici sui tetti di alcuni stabilimenti in Italia sia per la ristrutturazione di due centrali idroelettriche, una in Italia, alla Fibrocellulosa S.p.a., l'altra in Germania alla Werra.

Nell'intento di abbattere progressivamente le emissioni di anidride carbonica, altri investimenti sono stati effettuati per l'implementazione di impianti di cogenerazione di energia elettrica e di calore in quattro siti produttivi italiani.

Nel 2009, la diminuzione di emissioni di anidride carbonica nell'atmosfera si è attestata sulla soglia di 15.000 tonnellate. Grazie alla cogenerazione, il consumo di energia elettrica (misurato in MWh/tonnellata di carta) si è ridotto del 4,78% nel triennio 2007-2009.

Queste *performance* confortanti hanno stimolato il *top management* a programmare, in una società controllata polacca, la Delitissue, la costruzione di un'altra infrastruttura che genera in maniera combinata energia elettrica e calore. La quantità di acqua calda prodotta in eccesso, rispetto alle fisiologiche esigenze di approvvigionamento energetico dello stabilimento, sarà convogliata al sistema di teleriscaldamento della comunità locale, la città di Ciechanow (PL).

Il Gruppo ha raggiunto risultati molto positivi anche con riferimento ai consumi idrici e al livello qualitativo dei reflui liquidi (punto *sub c*). Al riguardo, si può notare che in una cartiera europea, in media, è stato stimato che i litri di acqua necessari per ottenere un kg di carta oscillano tra 10 e 25. Il Gruppo Sofidel si attesta ben al di sotto di questo intervallo di valori, poiché attua una rigorosa politica di riciclo. A titolo esemplificativo, si pensi che nel triennio 2007-2009 il consumo idrico medio dei siti produttivi ha registrato una flessione pari al 6,54%. L'ammontare delle acque di scarico, invece, decresce progressivamente negli anni, a seguito di due ragioni precipue. In primo luogo, le linee di produzione possono ritenersi di ultima generazione, perché alcune sono state costruite *ex-novo* (i c.d. impianti *green field*), mentre altre sono state adeguate ai recenti *upgrade* tecnologici. In secondo luogo, visto che la quota di materia prima riveniente da fibra di cellulosa vergine è pari ormai stabilmente all'86% degli approvvigionamenti, è plausibile ritenere che in un prossimo futuro i reflui del ciclo produttivo assumano valori sempre più esigui rispetto ai limiti di tollerabilità statuiti nelle normative ambientali. L'acquisizione di fibra di cellulosa vergine, per di più,

implica una maggiore riduzione di rifiuti rispetto alla fibra derivante dal recupero della carta da macero. Questa materia prima, che tuttora rappresenta il residuo 14% degli approvvigionamenti, si connota per la generazione di notevoli quantità di scarti, i quali in genere vengono convogliati nella filiera produttiva del settore edile o vengono conferiti ai termovalorizzatori. In tal senso, è interessante evidenziare che i rifiuti riventi dall'impiego della cellulosa pura, in linea di massima, sono pari a 25 kg/tonnellata di carta, mentre quelli connessi all'utilizzo della carta da macero ammontano a 1233 kg/tonnellata di carta.

Le certificazioni ambientali delle cartiere, delle cartotecniche e dei prodotti finiti, cioè la priorità relativa al punto *sub d*), comportano l'adesione volontaria a norme internazionali che prevedono l'implementazione di un modello organizzativo teso a perseguire uno sviluppo aziendale eco-sostenibile, eco-compatibile e, al contempo, a prevenire qualsiasi tipologia di inquinamento. Alcuni siti produttivi del Gruppo Sofidel hanno conseguito le certificazioni ISO 14001 ed EMAS. Tra gli impegni futuri, il CEO ha pianificato l'adeguamento a queste normative internazionali di tutte le cartiere e cartotecniche. Inoltre, nell'intento di mantenere le certificazioni già ottenute, nella struttura organizzativa è stato istituito un team di *auditor* interni a cui compete il monitoraggio periodico della conformità delle procedure operative agli standard ISO 14001 ed EMAS. Le attestazioni internazionali di eco-compatibilità possono essere estese dal processo produttivo sino al prodotto finale. Un esempio eloquente è il marchio europeo Ecolabel (Regolamento CE n. 1980/2000) che garantisce l'eco-sostenibilità dell'intero ciclo di vita di un articolo, ossia dalla materia prima sino allo smaltimento finale. Il Gruppo Sofidel, oltre all'Ecolabel, ha ottenuto altri *brand* di qualità ecologica, come il Nordic Swan, molto diffuso nei Paesi Scandinavi, e il Der Blau Engel, particolarmente apprezzato in Germania, perché attesta l'eco-compatibilità degli articoli *tissue* prodotti da carta da macero.

Box 3. Azioni per la sostenibilità sociale.

«La differenza fra una buona azienda e una cattiva azienda è in gran parte dovuta alla (...) capacità di ciascuno di (...) sentire l'azienda come qualcosa che gli appartiene. Sofidel fino ad oggi lo ha fatto. Se saremo continuare a farlo non dovremo temere le nuove sfide che ci attendono»⁴¹.

Il *turnover* dei dipendenti è da sempre molto basso e ha registrato ulteriori diminuzioni rispetto al 2007, nonostante il recente periodo di crisi economica. Si tratta di un dato che testimonia l'efficacia di alcune decisioni intraprese dal *top management*.

Nelle politiche di assunzione del personale, ad esempio, si opta preferibilmente per la «forza lavoro» residente nelle città in cui sono ubicate le unità produttive. Nelle politiche di incentivazione, inoltre, i sistemi di remunerazione contemplano obiettivi oggettivi e misurabili. Nei cruscotti di valutazione dei dipendenti, tra l'altro, sono stati inclusi degli indici «ambientali», allo scopo di monitorare il risparmio energetico e le emissioni di CO₂.

In seguito all'adesione al *Global Impact* delle Nazioni Unite, fra i principi basilari per la gestione delle risorse umane, il Gruppo Sofidel ha recepito sia quello delle pari opportunità sia quello relativo alla tutela dei diritti umani. Dal punto di vista operativo, l'attenzione verso i predetti principi trova riscontro nella sottoscrizione della «Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro» che è stata istituita dalla Fondazione Sodalitas, dall'Associazione Italiana delle Imprese Familiari (AIDAF),

⁴¹ Sofidel (2010), «Sviluppo, consolidamento e nuove responsabilità», in *People & Paper*, Fall, pag. 3.

dall'Associazione Imprenditrici Donne Dirigenti d'Azienda (AIDDA), dall'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID), dai Ministeri del Lavoro, della Salute e delle Pari Opportunità. Si tratta di una dichiarazione di intenti nella quale un'azienda si adopera per promuovere la diffusione di *best practice* e per contrastare qualsiasi forma di discriminazione, di genere, età, disabilità, di orientamento sessuale, di etnia e di religione⁴².

L'azienda è inoltre molto impegnata nella formazione continua dei suoi *manager* e dipendenti. Nel 2009, gli investimenti in formazione sono stati pari ad Euro 525.845 per un totale di 10.913 ore. Le tematiche affrontate nei corsi di formazione e di aggiornamento hanno riguardato prevalentemente il *team building*, la comunicazione e lo sviluppo delle capacità manageriali.

La tutela dell'incolumità fisica dei dipendenti è certamente una *milestone* dell'*HR management* di Sofidel. Nel Gruppo, le direttrici di fondo delle politiche di sicurezza dei luoghi di lavoro possono ricondursi all'adozione volontaria dei sistemi di gestione della sicurezza, alla promozione di una *safety culture* e al monitoraggio continuo degli infortuni.

Tabella 6. Gli Indici di infortunio, anni 2007-2009.

	2007		2008		2009	
	Italia	Estero	Italia	Estero	Italia	Estero
INDICE DI FREQUENZA (numero infortuni/ore lavorate *1.000.000)	37,98	36,21	31,88	35,57	25,07	29,34
INDICE GRAVITA' (giorni di assenza per infortunio / ore lavorate * 1.000)	0,81	0,93	0,72	0,96	0,76	0,55
Numero decessi	0	0	0	0	0	0

Fonte: Sofidel (2009), *Bilancio di Sostenibilità*, p. 69.

Le *performance* illustrate nella tabella 6 trovano fondamento in una diligente attuazione dei sistemi di gestione della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro (i c.d. SGSSL). Il Gruppo Sofidel, in tal senso, ha implementato lo *standard* internazionale OHSAS 18001, per affinare il *risk management* e per condurre un *audit* pianificato e rigoroso. La valutazione dei rischi prevede la verifica dei dispositivi di protezione individuale (i c.d. DPI), allo scopo di vigilare direttamente sui livelli di protezione adottati e sugli *standard* di *comfort* raggiunti. Il sistema di gestione della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro operante nel Gruppo Sofidel nel 2009, ma a valere sul 2008, ha generato un risparmio degli oneri dovuti all'INAIL pari ad Euro 131.878.

La cultura della sicurezza della salute e dei luoghi di lavoro viene promossa mediante iniziative che intendono coinvolgere alcuni interlocutori istituzionali. A riguardo, è interessante menzionare l'accordo di collaborazione siglato con l'INAIL (sede di Lucca), per individuare delle *guideline* specifiche per le aziende del settore *tissue*⁴³. Occorre altresì segnalare gli interventi che coinvolgono direttamente la "forza

⁴² Cfr., Sofidel (2010), "La diversità, una ricchezza da valorizzare", in *Soft & Green*, Fall, n. 1, pag. 3.

⁴³ «L'accordo prevede anche che i risultati finali possano essere utilizzati a fini scientifici e che l'Inail possa usare dati e risultanze per svolgere la propria attività istituzionale di assistenza, formazione e informazione.»

lavoro”, come la formazione continua sui rischi specifici e sugli aggiornamenti legislativi. Nel 2009 ai dipendenti delle controllate italiane sono state somministrate 572 ore di formazione. Nel medesimo anno, inoltre, è stato istituito il Comitato Internazionale Sicurezza che è composto dalla funzione Sicurezza *Corporate* e dagli *Health & Safety manager* delle unità produttive del Gruppo. Gli incontri hanno luogo ogni sei mesi e non vengono tenuti stabilmente presso una sede predeterminata, perché si intende favorire la conoscenza diretta e la valutazione congiunta delle procedure operative sviluppate da ciascuna *subsidiary* ospitante. La finalità precipua di tale comitato è ravvisabile nell'esigenza di standardizzare le politiche di gestione della sicurezza fra i diversi stabilimenti dell'aggregazione aziendale in parola. Di assoluto interesse, è il concorso annuale a premi, denominato “Idea Sicura” e aperto a tutti i dipendenti del Gruppo Sofidel. Si tratta di un'iniziativa tesa a facilitare la divulgazione di idee innovative e a stimolare la sensibilità di ogni risorsa umana sulla rilevanza dei problemi attinenti alla sicurezza. Le proposte pervenute vengono giudicate da una commissione composta da alcuni manager aziendali e dai rappresentanti dell'INAIL, dell'ISPESL, dell'Associazione degli Industriali locale e delle sigle sindacali territoriali. L'autore della proposta vincente si aggiudica un viaggio-vacanza all'estero.

Nel 2010, inoltre, Sofidel ha conseguito in quattro stabilimenti la certificazione *BRC-Consumer Products* riguardante i rischi di contaminazione chimica, fisica e microbiologica. I *test* fisico-meccanici e chimico-microbiologici sono stati svolti sia presso laboratori interni al Gruppo sia presso strutture esterne accreditate, spendendo 94.000 € nel 2009 e 116.144 € nel 2010.

Nel 2008 Sofidel ha pubblicato un documento denominato “Linee guida specifiche per i fornitori”. In questo documento viene stabilito che l'impegno a tutelare l'ambiente e quello a generare risultati positivi per la collettività diventano parte integrante anche del disegno strategico di ciascun fornitore di materie prime o di servizi del Gruppo. E' interessante sottolineare che tali impegni vengono valutati periodicamente tramite visite ispettive, oltre che mediante la somministrazione periodica di questionari di *self-assessment*, grazie ai quali i *team* fornitori della Sofidel elaborano le risposte inerenti ad alcuni temi centrali per la gestione sostenibile della *supply chain*, come la tutela della salute, la salvaguardia dell'ambiente e il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori. I criteri di valutazione sono stati attinti da fonti internazionali generalmente accettate, come il *Global Reporting Initiative*, il *Global Compact* delle Nazioni Unite e lo *standard SA8000*. Il *rating* finale di un fornitore, tuttavia, consegue da una valutazione ponderata in cui si considerano anche l'economicità e la soddisfazione aziendale per la qualità e la tempestività del prodotto intermedio o del servizio ricevuto.

Tra le iniziative di particolare interesse compiute negli ultimi anni a beneficio delle comunità locali, si menzionano:

- a. l'investimento di tre milioni e 900mila Euro per la costruzione di un braccio ferroviario, allo scopo di collegare alla strada ferrata nazionale la *Delicarta Converting*, una *subsidiary* ubicata nel Comune di Capannori (LU). I benefici per

Sofidel (2010), «Impegno per la sicurezza: sottoscritto un accordo di collaborazione con l'Inail», in *People & Paper*, Summer, pag. 10.

la Piana di Lucca sono riconducibili ad una rilevante riduzione del trasporto “su gomma”;

- b. le elargizioni liberali (circa 278.000 € nel 2010), erogate dopo una puntuale valutazione eseguita da un comitato di progetto e volte a sostenere le proposte culturali o economiche promosse nei contesti geografici in cui è presente il Gruppo con proprie unità produttive;
- c. l'istituzione, nel 2003, della Fondazione “Giuseppe Lazzareschi”, grazie alle risorse personali della famiglia Lazzareschi e alla collaborazione del Comune di Porcari (LU). La fondazione sostiene importanti iniziative culturali, sociali ed economiche nel territorio di Porcari (LU). Negli ultimi anni, tra l'altro, alcuni progetti hanno acquisito una risonanza nazionale. Si pensi, ad esempio, al progetto denominato “Obiettivo Zero”, che è stato premiato dalla Presidenza della Repubblica per l'elevato valore sociale ed è teso ad accrescere l'attenzione verso la sicurezza nei luoghi di lavoro delle cartiere e delle cartotecniche.

Nell'ottica di intensificare le proprie capacità di innovazione, la Sofidel collabora con altre aziende, università e centri di ricerca nazionali ed europei, per condurre progetti di trasferimento tecnologico finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e all'accrescimento del livello di automazione del ciclo produttivo. In quest'ultimo progetto, l'obiettivo di ricerca precipuo verte sull'individuazione di soluzioni tecnologiche in grado di contemperare due priorità come il conseguimento di elevate *performance* di produttività e il miglioramento continuo degli attuali livelli di sicurezza dei luoghi di lavoro. Al riguardo, Luigi Lazzareschi ed Emi Stefani sostengono che «crescere significa assumersi nuove responsabilità. Significa prendere coscienza delle opportunità che si aprono, ma anche degli oneri a questi legati».

3. Le *performance* economico-finanziarie.

Il Gruppo Sofidel, nel primo decennio di questo secolo, si connota per una crescita continua e sostenuta: il capitale investito aumenta del 212% mentre il numero dei dipendenti cresce del 396%, superando ormai stabilmente la soglia delle 4.500 unità lavorative. Nel 2010, anche a seguito dell'acquisizione del Gruppo LPC, il fatturato consolidato ha raggiunto i 1.453 milioni di euro, portando la variazione tra il 2006 ed il 2011 al 119% e tra il 2001 ed il 2011 al 229%.

Nella tabella 7 si riportano alcuni dati e alcuni indicatori economico-finanziari.

Per meglio analizzare le *performance* economico-finanziarie, è opportuno distinguere il periodo 2001-2011 in due fasi. La prima può essere circoscritta all'arco temporale 2001-2006, nel quale l'azienda si impegna nella realizzazione di una intensa campagna di investimenti all'estero (prevalentemente *green-field*), che comporta un aumento consistente del capitale investito (da 524 milioni di euro a un miliardo e 134 milioni di euro con un incremento del 116%), della posizione finanziaria netta (da 213 milioni a 608 milioni con un incremento del 185%) e, in misura minore ma comunque molto rilevante, del fatturato (da 442 milioni a 664 con un incremento del 50%).

Sofidel, infatti, tra il 2001 ed il 2006 ha deciso di investire massicciamente in nuovi impianti produttivi in Europa. Nel solo 2006 sono stati avviati tre grandi impianti rispettivamente in Germania, Spagna e Inghilterra. La realizzazione di un nuovo impianto di grandi dimensioni presuppone un investimento da 60 a 100 milioni di euro e circa 18 mesi dalla “posa della prima pietra”. Inoltre, quando un impianto è ultimato, occorre ulteriore tempo per portarlo a regime, in termini di ricavi e di margini generati.

Tabella 7. Alcuni indicatori economico-finanziari tratti dai bilanci consolidati (€ mln).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
N° di dipendenti	911	1.032	1.584	1.806	1.970	2.451	2.742	3.085	3.147	4.542	4.518
Fatturato	442	465	529	555	608	664	915	1.052	1.020	1.453	1.455
Capitale invest.	524	594	772	765	893	1.134	1.247	1.249	1.232	1.671	1.636
Ebitda	60	80	75	71	69	53	112	156	223	211	181
Ebit	31	47	24	14	17	7	43	86	150	117	82
PFN	213	260	346	390	448	608	640	597	529	746	714
Patrimonio Netto	125	150	182	172	200	184	217	235	327	396	433
Utile Netto	67	28	-7	-12	0,9	-16	30	30	91	67	36
PFN/Fatturato	48%	56%	66%	70%	74%	92%	70%	57%	52%	51%	49%
PFN/Ebitda	3,5	3,3	4,6	5,5	6,5	11,4	5,7	3,8	2,4	3,5	3,9
PFN/patr. netto	1,7	1,7	1,9	2,3	2,2	3,3	3,0	2,5	1,6	1,9	1,6
Ebitda/Fatturato	14%	17%	14%	13%	11%	8%	12%	15%	22%	15%	12%

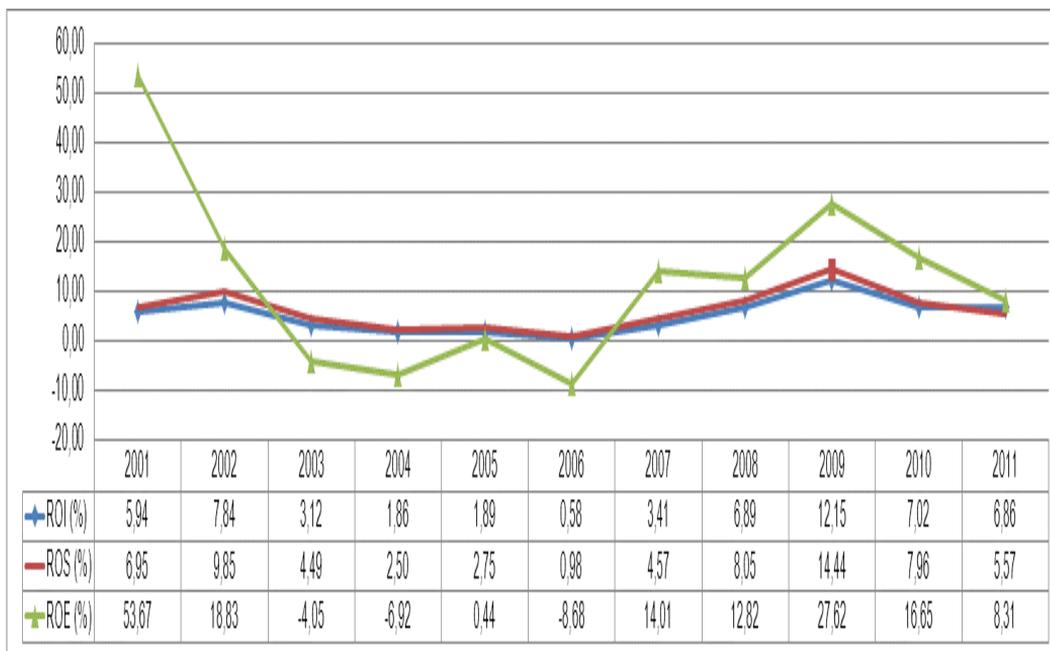
Esaminando i dati del periodo 2006-2011, si nota che nel 2009 l'Ebitda cresce fino ad arrivare al massimo storico di 223 milioni, la posizione finanziaria netta scende a 529 milioni con un rapporto PFN/Ebitda di 2,4. Il rapporto tra Ebitda e Fatturato, sempre nel 2009, raggiunge il livello, ritenuto in azienda irripetibile, del 22%⁴⁴.

Anche i rapporti PFN/Patrimonio netto e PFN/Fatturato evidenziano gli effetti della strategia realizzata, soprattutto a seguito dell'entrata a regime – sotto il profilo produttivo e commerciale – dei nuovi investimenti.

Le considerazioni precedenti trovano conforto nell'analisi dei tradizionali indicatori di redditività: ROI, ROS e ROE (figura 5).

⁴⁴ I risultati del 2009 sono stati influenzati positivamente anche dall'allargamento della forbice prezzi ricavo / prezzi costo conseguente alla flessione del prezzo della cellulosa, principale materia prima per la produzione cartaria. Per effetto della crisi internazionale, il prezzo della cellulosa ha subito una rilevante riduzione; i prezzi di vendita dei prodotti in *tissue* non sono invece diminuiti. L'azienda, pertanto, ha beneficiato nel 2009 sia della piena realizzazione del disegno strategico, che ha comportato significativi benefici in termini di efficienza produttiva e logistica, sia della riduzione dei costi di acquisto della materia prima.

Figura 5. Gli indicatori tradizionali di Redditività: ROI, ROS e ROE, Anni 2001-2011.



Fonte: Banca dati Aida e bilanci consolidati.