

365.1213

M. Minoja, A. Lazzini, A.C. Scapolan, L. Soressi Serena
LA BUONA GESTIONE DELL'IMPRESA COOPERATIVA



Questo libro presenta i risultati di una ricerca finanziata dal Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia e patrocinata dall'ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa) sul tema "Imprenditorialità, buona governance e buon management nelle imprese cooperative".

Dall'analisi di cinque casi di cooperative reggiane, scelte in quanto capaci di conseguire buoni risultati (a beneficio dei soci, del territorio e del proprio sviluppo, in condizioni di equilibrio economico-finanziario sostenibile) su archi di tempo non brevi, emerge innanzi tutto che la forma cooperativa è uno strumento potenzialmente utile a favorire il conseguimento di finalità diverse: di sviluppo dell'impresa e di consolidamento del settore; di perseguimento di una missione sociale; di rilancio di imprese in crisi grazie allo strumento dello Worker Buy-Out.

La seconda evidenza è che i risultati di un'impresa cooperativa dipendono dal funzionamento integrato di tre circuiti fra loro interconnessi che collegano la cooperativa stessa, rispettivamente, alla rete dei suoi soci, alle altre reti (formali e informali, locali e nazionali) del sistema cooperativo e agli stakeholder di tipo non cooperativo, rendendola attrattiva e, nel contempo, arricchendone la dotazione di valori, risorse e capacità.

Tale funzionamento dipende a sua volta dalla qualità della governance, del disegno imprenditoriale e strategico, dei sistemi di gestione del personale e di altri processi manageriali-chiave, oltre che dal presidio costante dell'equilibrio economico-finanziario.

Mario Minoja è professore ordinario di Economia aziendale al Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università di Udine e professore a contratto di Sistemi di corporate governance all'Università Bocconi. Fa parte del Comitato scientifico dell'ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa).

Arianna Lazzini, dottorato in Economia aziendale all'Università di Pisa, è professore associato di Economia aziendale presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

Anna Chiara Scapolan, dottorato in Economia aziendale all'Università Ca' Foscari di Venezia, è professore associato di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

Luca Soressi Serena, dopo aver conseguito la laurea in Lettere moderne presso l'Università degli Studi di Milano e un MBA presso la Bologna Business School, è studente del Master in Competenze filosofiche per le decisioni economiche presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

FrancoAngeli
 La passione per le conoscenze

ISBN 978-88-917-8232-8



FrancoAngeli



**Mario Minoja, Arianna Lazzini,
 Anna Chiara Scapolan,
 Luca Soressi Serena**

**LA BUONA GESTIONE
 DELL'IMPRESA COOPERATIVA**

**Riflessioni
 su casi di imprese reggiane**

5. GRESLAB*

di Arianna Lazzini e Mario Minoja

5.1. Introduzione

La storia della cooperativa di produzione e lavoro Greslab trova sintesi e rappresentazione nei tratti e nei colori di un quadro esposto all'ingresso dell'azienda, a Scandiano in provincia di Reggio Emilia. L'opera, frutto del lavoro di una decoratrice, socia fondatrice di Greslab, già dipendente delle due società dalle cui ceneri nacque la cooperativa (Ceramica Magica Spa e poi Optima srl), sembra esprimere molto bene quella moltitudine di sentimenti tra loro contrastanti di frustrazione, coraggio, sconcerto, determinazione, paura, fiducia e speranza di un gruppo di lavoratori il cui destino e la cui risolutezza avrebbero trasformato in imprenditori.

Greslab è un caso di "rinascita aziendale" ascrivibile a quel fenomeno, sempre più diffuso, denominato *Worker Buyout* (WBO), traendo la propria origine da un'azienda del distretto ceramico di Sassuolo oramai decotta e senza prospettive: Ceramica Magica Spa.

Greslab, come si evince dalle parole del suo attuale Presidente, ing. Antonio Caselli, «è un modello unico [...] Sono venuti in molti dall'estero a visitarci, per capire in sostanza come i lavoratori possano diventare imprenditori e prendere in mano un'azienda. Tale modello è stato reso possibile dall'intuizione politica del vecchio ministro democristiano Marcora, il quale, a partire dal caso di una società di Livorno, andata in crisi e ripartita poi come cooperativa, ha promosso una legge ad hoc per favorire tali operazioni».

* Pur essendo il presente capitolo frutto di un'attività di ricerca congiunta, Arianna Lazzini è autore dei paragrafi da 5.1 a 5.7. Il paragrafo 5.8 è redatto, con apporto paritetico, da Arianna Lazzini e Mario Minoja.

Il provvedimento normativo citato è la Legge 27 febbraio 1985, n. 49 (nota anche come Legge Marcora), successivamente modificata e integrata, che prevede la concessione di agevolazioni, in fase di costituzione, a favore di società cooperative il cui capitale sia sottoscritto anche da società finanziarie partecipate dal Ministero dello sviluppo economico (Soficoop sc e CFI Scpa), al fine di assicurare una più adeguata ed equilibrata copertura finanziaria. L'intrinseco e profondo significato di un WBO emerge dalle parole di Andrea Volta, presidente di Legacoop Emilia Ovest: «Le storie dei workers buy-out sono esempi eccellenti di cooperazione. Un gruppo di lavoratori all'interno di una crisi aziendale guarda al proprio futuro in modo costruttivo e si mette in gioco in prima persona per dare nuova vita al proprio lavoro. Questa è una scelta coraggiosa e in qualche modo rivoluzionaria».

Nel ripercorrere il breve ma intenso percorso compiuto dalla cooperativa, il Presidente Caselli, lasciando trasparire sentimenti di vivida appartenenza ed orgoglio verso un progetto che da rischioso e incerto è divenuto in pochi anni una realtà in grado di creare nuovi posti di lavoro, sintetizza la sua personale esperienza con queste parole: «io la vedo, a parte le sfere personali, come la cosa più bella della mia vita, [...] della mia carriera ricorderò se sarò stato capace, quando avrò finito, di fare andare avanti Greslab».

5.2. La storia dell'azienda e la crisi

Ceramica Magica fu costituita nell'aprile 1983, inizialmente in forma di società a responsabilità limitata, ad opera di quattro ex dirigenti del settore ceramico animati dal desiderio di avviare un'attività imprenditoriale nella produzione e commercio di piastrelle smaltate. Nel corso degli anni Ottanta, l'azienda, che nel frattempo era riuscita a ottenere buoni risultati sul mercato, iniziò a instaurare rapporti di collaborazione con la C.M.V. Ceramiche s.r.l., appartenente al medesimo distretto, della cui struttura produttiva si avvale per ampliare la gamma di prodotti e iniziare a operare in ulteriori segmenti di mercato, tra cui la produzione di piastrelle per pavimenti da interno. I rapporti si svilupparono al punto che presto Ceramica Magica acquisì una partecipazione che dal 33% iniziale salì progressivamente al 100%, fino a incorporare C.M.V. nel 2004.

Nel corso degli anni Novanta Ceramica Magica conseguì ottimi risultati anche grazie a efficaci strategie commerciali che la portarono al rafforzamento del brand e all'ingresso in quello che sarebbe diventato il suo mercato di riferimento: il Nord-America. L'euforia fu tuttavia di breve durata: a partire dai primi anni del 2000 si verificò un'inversione di tendenza, imputabile,

in primis, all'andamento altalenante del mercato statunitense, ma anche a scelte finanziarie azzardate compiute dalla proprietà per contrastare le dinamiche del tasso di cambio dollaro/euro. Se già dal 2005 Magica aveva iniziato a presentare bilanci con risultati economici negativi, la crisi dei *subprime* e del mercato immobiliare statunitense scoppiata nel 2008 fece precipitare la situazione: in un solo anno il fatturato di Magica negli Stati Uniti (che incideva per oltre il 70% sul fatturato complessivo di 50 milioni di euro) si ridusse dell'85%, con conseguenze esiziali per i 160 dipendenti che lavoravano oltreoceano. La forte esposizione sul mercato americano accentuò dunque fortemente la crisi di Magica rispetto alle altre aziende del distretto ceramico di Sassuolo, che nel periodo 2004-2015 subì un calo della produzione del 30% e dell'occupazione del 28%¹.

«L'ultimo anno fu devastante, i segnali c'erano stati, noi li vedevamo», racconta Caselli. Ciò che mancò in tale frangente fu quella spinta imprenditoriale che avrebbe potuto, forse, risollevare le sorti aziendali mediante una strategia di riposizionamento sul mercato, invece di «*sperare sino all'ultimo*» che le cose potessero «*aggiustarsi da sé*». La proprietà si limitò, invece, a cambiare più volte i funzionari commerciali nell'illusoria speranza di collocare comunque sul mercato i prodotti in portafoglio.

A ciò va aggiunta la difficile situazione finanziaria creata a seguito di ingenti investimenti effettuati, nel 2004, per acquisire Isla Tiles srl, anch'essa operante nel settore ceramico ma specializzata nella produzione e commercializzazione di piastrelle da rivestimento, e la partecipazione totalitaria in C.M.V. Ingenti furono gli sforzi posti in essere per risanare quest'ultima azienda, la quale venne poi ceduta una volta riportata in pareggio. Tale decisione fece di fatto venir meno una parte consistente di fatturato, che avrebbe forse potuto «*fare la differenza*» nel risollevare le sorti di Magica nei difficili momenti che l'azienda avrebbe dovuto da lì a poco affrontare.

La situazione di crisi generò forti tensioni tra i soci, che decisero di non effettuare ulteriori investimenti nella società per poi avviare, nei primi mesi del 2008, un «progetto di dismissione». Nel maggio di quello stesso anno, sentito il parere di consulenti esterni, furono individuati due distinti rami di azienda:

- un ramo commerciale, comprendente marchio, portafoglio clienti, logistica e magazzino, dato in affitto e poi ceduto alla Modern Ceramic Tile Spa, controllata dalla Impronta Ceramiche Spa, azienda appartenente al medesimo distretto;

¹ Dati Confindustria e Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani.

- un ramo produttivo, fatto confluire nella società Optima spa, i cui soci erano due dei tre ex soci di Magica s.r.l., che contava 60 dipendenti e aveva una sola commessa in portafoglio, della durata di un anno e mezzo, per la produzione di 1,5 milioni di metri quadri per la società commerciale Modern Ceramic Tile S.p.A. In questo modo si intendeva mantenere in attività gli impianti produttivi e salvaguardare i posti di lavoro.

Nel giugno del 2008 Optima spa fu ammessa dal Tribunale di Reggio Emilia a una procedura di concordato fallimentare.

Nel 2010, in assenza di nuovi ordini e con l'intento di vendere l'azienda, i dipendenti di Optima Spa furono posti in cassa integrazione. Con il solo direttore tecnico – ruolo allora ricoperto dall'ing. Antonio Caselli – fu stipulato un contratto della durata di un anno affinché mantenesse attivi gli impianti nella speranza che, nel frattempo, arrivassero possibili acquirenti. Si temeva, infatti, di seguire la sorte di molte aziende in crisi del distretto che avevano speso gli impianti per poi cederli a prezzi molto bassi ad aziende pronte a rivenderli all'estero.

Gli acquirenti non arrivarono. Nel luglio 2011, pochi mesi dopo aver firmato il contratto di affitto con la neo costituita Greslab, Optima S.p.A. presentò richiesta al Tribunale di Reggio Emilia per l'ammissione a un ulteriore concordato preventivo ai sensi degli artt. 160 e ss. della Legge Fallimentare. Lo stesso Tribunale, in data 9 agosto 2011, dichiarò aperta la nuova procedura, anche se, in sede di votazione, non furono raggiunte le maggioranze richieste per l'approvazione del concordato. In data 21 febbraio 2012, con sentenza numero 16/2012, il Tribunale dichiarò il fallimento.

5.3. Il progetto di *Workers Buyout*

Già nel corso del 2009, in seguito al progressivo aggravamento della crisi della società, lo studio professionale Labanti Pasini di Reggio Emilia aveva prospettato a un gruppo ristretto di dipendenti, tra i quali il direttore tecnico, ing. Antonio Caselli, e il responsabile della ricerca e sviluppo, dott. Graziano Fantozzi, l'avvio di un'iniziativa già in corso di sperimentazione con il personale di un'altra azienda del Reggiano – Art Lining – che versava in una crisi ormai irreversibile: la costituzione di una società cooperativa da parte degli stessi dipendenti dell'azienda in crisi. In questo modo i dipendenti sarebbero diventati imprenditori, offrendo all'azienda e a se stessi una possibilità di rinascita e di rinnovamento. Così il dott. Labanti ricorda la genesi e la logica dell'iniziativa: «*nel 2008, anno di inizio della crisi, mi piangeva il cuore vedere chiudere le aziende. Ciò comportava infatti un depauperamen-*

to del patrimonio tecnologico a fronte, spesso, di culture aziendali forti e di quote di mercato ancora buone. Insieme agli impianti si rischiava di rottamare un know-how prezioso».

La proposta fu presa in attenta considerazione dai dipendenti di Optima. Si trattava di un piano non privo di rischi e dal futuro alquanto incerto, soprattutto considerando che l'esperienza cooperativa era del tutto estranea e molto distante dal settore ceramico. D'altra parte il contesto non era certo roseo in quanto a prospettive di lavoro: l'intero distretto ceramico versava in situazione di difficoltà e la ricollocazione dei sessanta dipendenti cassaintegrati di Optima era tutt'altro che scontata.

La società cooperativa, alla quale fu dato il nome di Greslab, venne costituita nel marzo 2010 con l'iniziale partecipazione anche di due dei tre imprenditori soci di Optima. L'avvio fu tutt'altro che semplice, come ricorda l'attuale presidente Caselli: «Siamo partiti da zero, senza un ordine, senza un cliente. Per far ripartire questa fabbrica servivano cinque milioni di euro!! [...] Senza l'aiuto di Lega Coop non saremmo qui oggi».

Decisivo fu infatti il ruolo di coordinamento, supervisione e guida svolto da Legacoop, la quale pose tre precondizioni per garantire il proprio supporto all'avvio del progetto imprenditoriale: una discontinuità forte e decisa con il passato; una nuova politica salariale; un aumento della produttività.

La discontinuità con il passato si rese necessaria a fronte degli errori compiuti nel corso della gestione precedente e per evitare pericolosi condizionamenti. Ciò significò l'esclusione dal progetto dei precedenti soci-imprenditori. Uno dei tre, che ricopriva il ruolo di responsabile commerciale, era in realtà già uscito, in quanto faceva parte del ramo commerciale ceduto; il secondo, che si occupava di produzione, fu inizialmente coinvolto, con il consenso di Legacoop, nella compagine sociale (da cui sarebbe uscito già nel 2011), ma senza ricoprire il ruolo di consigliere di amministrazione. Con il terzo, che aveva avuto un ruolo amministrativo nella precedente gestione, iniziò, ricorda Caselli, una lunga battaglia.

La seconda condizione posta da Legacoop implicava una nuova politica salariale, definita nel rispetto del contratto nazionale della ceramica, che comportò l'eliminazione del premio di produttività, ovvero una componente variabile pari al 20% dello stipendio. Per i primi tre anni i soci fondatori percepirono, dunque, un salario pari all'80% di quello conseguito nel corso della precedente gestione. La componente variabile fu poi ripristinata in due fasi: il 10% il quarto anno, l'altro 10% a partire dal quinto anno. Per tre anni tale componente fu condizionata al conseguimento di un risultato economico positivo per essere poi trasformata in fissa. La cooperativa aveva, infatti, aperto a nuovi soci cooperatori, ai quali garantiva un salario totalmente fisso,

con la conseguenza che la componente variabile ricadeva sui soli soci fondatori, nel frattempo diminuiti di cinque unità. Infine, Legacoop chiese che, pur in presenza di salari differenziati in funzione di competenze, ruolo e responsabilità, fosse garantito un rapporto massimo di tre a uno tra salario massimo e salario minimo, benefit compresi. L'aumento di produttività, terza e ultima condizione posta da Legacoop, fu perseguito portando l'orario di lavoro da 36 a 40 ore settimanali per tutti.

L'avvio del progetto, e dunque la ripresa dell'attività produttiva, richiese ben 15 mesi. Il primo ostacolo che la cooperativa dovette superare furono le resistenze di sindacato e dipendenti, con i quali si generarono frizioni che richiesero mesi di trattative e la stipula, in più casi, di accordi personalizzati. Daniela Cervi, responsabile dell'Ufficio economico-finanziario di Legacoop Emilia Ovest, attivamente coinvolta nel progetto sin dall'origine, ammette che «più volte si è stati tentati di mollare tutto. Per costruire un progetto e arrivare ad un accordo con il sindacato c'è voluto quasi un anno».

Trenta dei sessanta collaboratori della società fallita parteciparono al nuovo progetto industriale trasformando il loro status da lavoratori dipendenti a soci-lavoratori. Per trovare il denaro necessario al conferimento del capitale iniziale della cooperativa si avvalsero della legge 223/1991, che consente di richiedere all'INPS l'anticipazione dell'intera indennità di mobilità se finalizzata alla costituzione di un'impresa artigiana o di una cooperativa. Tale possibilità non era priva di rischi: qualora il progetto di WBO non avesse funzionato entro 24 mesi dalla costituzione della cooperativa, i soci-lavoratori non avrebbero avuto più diritto ad alcuna forma di mobilità. Per di più, avrebbero dovuto restituire allo Stato la mobilità già ricevuta in anticipo per la quota-parte corrispondente ai mesi mancanti alla fine del periodo di mobilità (di 12, 24 o 36 mesi, a seconda dei casi). «Serviva dunque – ricorda Caselli – un progetto industriale molto solido».

In base all'accordo con il sindacato, venti dei rimanenti trenta ex-dipendenti furono messi in mobilità ricevendo incentivi all'esodo; per gli altri dieci, inizialmente in cassa integrazione straordinaria, la cooperativa assunse l'impegno ad assumerli entro 12 mesi al 100% del salario, in un rapporto di lavoro dipendente e non di socio-lavoratore. Attualmente di questi dieci sono rimasti in quattro.

Il capitale sociale di Greslab al 31/12/2011 ammontava a 1.618.000 euro, suddivisi in 64.720 azioni del valore nominale di 25 euro ciascuna, dei quali 418.000 € apportati da 31 soci-lavoratori, 300.000 € da Coopfond, 300.000

€ da CFI², i restanti 600.000 € da tre società commerciali operanti nel distretto: PowerGres S.p.A. (300.000€), Ceramiche Moma S.p.A. (200.000€), XlStyle s.r.l. (100.000€). Con tali società furono stipulati contratti di somministrazione che permisero di saturare, inizialmente, il 70-75% della capacità produttiva. Il Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo (CCFS), cassaforte di Legacoop, non entrò nel capitale di Greslab, ma le garantì una sorta di “patronage virtuale”, seguendola e supportandola nei rapporti con le banche. Grazie all'intervento di CCFS, Banca Etica e Unipol concessero ulteriori due milioni di euro a titolo di finanziamento e Cooperfidi una garanzia per un milione.

Il sodalizio cooperativa-aziende commerciali non si rivelò in tutti i casi duraturo: nel corso del 2015 PowerGres Spa fallì mentre XlStyle fu liquidata. Moma Spa, seppur messa in grave crisi dal terremoto del 2012, partecipò tuttora al capitale di Greslab.

L'attività produttiva di Greslab fu inizialmente avviata tramite contratto di affitto di azienda stipulato in data 21 maggio 2011 con Optima s.p.a., nella quale era confluito il ramo produttivo e che, nel frattempo, si trovava nelle more di presentare ricorso al Tribunale per l'ammissione ad una nuova procedura di concordato. Il contratto, della durata di trentasei mesi, prevedeva la corresponsione di un canone di 50.000 euro annui e non comprendeva né magazzino, oggetto di separato accordo tra le parti, né l'immobile, che fu concesso in locazione a Greslab con apposito contratto. Solo successivamente, nel 2014, Greslab presentò una proposta di acquisto dell'intero ramo produttivo per un valore di 450.000 euro, proposta che fu accettata dal curatore fallimentare. Successivamente l'immobile fu venduto all'asta per complessivi 2.250.000 euro e acquisito in leasing da Greslab nel 2016.

² Coopfond è un fondo mutualistico partecipato da Legacoop, Confcooperative ed AGCI con la finalità di facilitare l'accesso al mercato del credito a imprese cooperative in difficoltà. Coopfond non interviene con la sola attività di finanziamento, ma anche mediante un'attività di monitoraggio e di consulenza volta a supportare le imprese a superare il momento di crisi. Coopfond può sostenere aziende cooperative in tre modi: conferendo capitale e quindi divenendone socio, erogando prestiti, elargendo contributi a fondo perduto. Cooperazione Finanza Impresa (CFI) è, invece, una società cooperativa per azioni, partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico, da Invitalia Spa e da 306 imprese cooperative, costituita nel 1986 per supportare e promuovere le imprese cooperative (di produzione e lavoro e sociali) innovative finanziandone la crescita mediante diverse linee di intervento (a titolo di capitale di proprietà e/o debito).

5.4. L'avvio e il decollo dell'attività della nuova cooperativa

La storia di Greslab successiva al WBO può essere articolata in due fasi: l'avvio, caratterizzato da un'importante crisi finanziaria che l'azienda dovette affrontare pochi mesi dopo la sua costituzione; il decollo, segnato, e in un qualche modo agevolato, da un evento nefasto che colpì nel 2012 l'Emilia Romagna: il sisma.

5.4.1. La crisi finanziaria

L'originario progetto industriale di Greslab prevedeva la produzione per conto terzi di piastrelle in gres di fascia medio-bassa, da realizzarsi in grandi lotti, escludendo, fin da subito, l'ipotesi di sviluppo di un marchio proprio. L'avvio della cooperativa coincise con una situazione di crisi e ridisegno del distretto ceramico che portò alla chiusura di svariate fabbriche e alla nascita di diverse società commerciali. In aggiunta, nel medesimo periodo, il Governo italiano impose dazi sulle importazioni dai paesi asiatici. Tale situazione, come sottolinea il Presidente Caselli, fu inizialmente favorevole per Greslab, «perché le società commerciali avevano bisogno di prodotti e importarli dalla Cina non era più conveniente».

L'attività produttiva di Greslab prese avvio nel 2011 grazie ai contratti di somministrazione stipulati con le tre società socie ma con non poche difficoltà legate all'iniziale riluttanza da parte delle altre aziende ad affidarle lavorazioni. Tale riluttanza fu aggravata dal fatto che la crisi che aveva nel frattempo colpito una delle tre aziende socie-committenti era ben nota all'interno del distretto. Si trattava di timori tutt'altro che infondati: nei primi sei mesi di attività Greslab aveva fatturato a tale azienda quattro milioni di euro, due dei quali divennero presto inesigibili, con conseguenze potenzialmente drammatiche stante l'esposizione di circa 1,5 milioni nei confronti delle banche all'inizio del 2012.

«Nel febbraio 2012 eravamo praticamente falliti – ricorda Caselli –, con il rischio per i soci lavoratori di perdere tutto, compresa la mobilità». Al fine di salvare la cooperativa sia i soci lavoratori, sia i soci finanziari istituzionali attuarono una ricapitalizzazione. Coopfond si dichiarò disponibile ad investire ulteriori 200.000 euro a condizione che ciascuno dei 32 soci-lavoratori sottoscrivesse un'ulteriore quota di capitale per complessive 4.420 azioni per un controvalore di 110.500 euro, da effettuarsi tramite trattenuta dallo stipendio di 50 euro al mese per i cinque anni successivi. CCFS, Banca Etica e Unipol anche questa volta non abbandonarono Greslab.

Al fine di risolvere le sorti della cooperativa, che in quel periodo aveva in portafoglio ordini per soli sette giorni, si cercarono e trovarono all'interno del distretto nuovi clienti, che affidarono a Greslab lavorazioni in conto terzi. Le difficoltà dei primi mesi del 2012 furono superate anche grazie alla cooperativa CCPL Concordia, che concesse dilazioni del pagamento del combustibile necessario per l'alimentazione dei forni, e alla possibilità prevista dal mercato di salvaguardia di ritardare di due mesi i pagamenti dell'energia elettrica. *«Ce la siamo cavata senza bisogno di cassa integrazione. La carta vincente è stata non spegnere l'impianto, non accettare la fine, non mollare»*, ricorda ancora Caselli.

5.4.2. Il sisma del 2012: da tragedia a opportunità di rilancio

Il destino volle che i momenti di estrema difficoltà attraversati da Greslab all'inizio del 2012 coincisero, legandone indissolubilmente la sorte, con un evento tragico che scosse l'Emilia Romagna in generale e le province di Modena e Reggio Emilia in particolare: il terremoto del maggio 2012. Il sisma compromise seriamente molte attività industriali poste a nordest delle due province, interessando con particolare intensità la porzione di territorio ricompreso tra i comuni di Camposanto e Finale Emilia.

L'evento coinvolse anche importanti aziende del settore ceramico, tra cui la Sant'Agostino e la Ceramica Moma. Quest'ultima era, tra l'altro, una delle tre aziende private che partecipavano al capitale di Greslab. In seguito ai gravi danni subiti dovette sospendere la produzione, al pari di molte altre realtà della zona colpite dal crollo dei capannoni e dal disallineamento dei forni, lasciando in sospenso un debito commerciale nei confronti di Greslab di circa un milione di euro. Tale ulteriore difficoltà, che minò seriamente non solo la stabilità finanziaria di Greslab, ma anche il morale dei soci cooperatori, fu affrontata e superata grazie al supporto di LegaCoop, che favorì l'intervento della società di factoring Cooperfactor S.p.A.: quest'ultima accettò di fattorizzare fatture fino a 18 mesi contro i 4-5 mesi offerti dalle banche. *«Eravamo una start-up, – sottolinea Caselli – con tutte le difficoltà tipiche, tra cui il fatto che il sistema finanziario non sempre risponde»*.

Proprio quando la situazione di Greslab appariva seriamente compromessa, arrivò un'inaspettata quanto gradita telefonata da parte del presidente della Ceramica Sant'Agostino, una tra le più importanti e rinomate del distretto, con una lunga storia alle spalle e un'indiscussa vocazione alla qualità del prodotto. I danni arrecati dal sisma resero impossibile continuare la produzione e quindi la Sant'Agostino dovette ricorrere ad altre aziende del di-

stretto. Il suo presidente Manuzzi, essendo venuto a conoscenza della nuova realtà imprenditoriale di stampo cooperativo, contattò e convocò il presidente di Greslab, ing. Caselli, proponendogli una collaborazione: *«Nel corso di quel colloquio – ricorda lo stesso Caselli – Manuzzi sottolineò come le due aziende fossero in qualche modo accomunate. Noi siamo entrambi terremotati, dichiarò, ma potrebbe anche essere che mettendoci insieme riusciamo a combinare qualcosa di buono»*.

Il progetto di collaborazione decollò di lì a poco all'insegna di *«un rapporto di scambio onesto»*. Il sisma non aveva compromesso l'impianto di atomizzazione della Sant'Agostino, impiegato per la produzione della materia prima, del quale invece Greslab non disponeva. Le due aziende stipularono quindi un accordo in base al quale quest'ultima si riforniva di materia prima dalla Sant'Agostino per poi produrre e restituire piastrelle. La Sant'Agostino trasferì presso i locali di Greslab macchinari all'avanguardia per la stampa digitale e mise a disposizione alcuni suoi tecnici, i quali lavorarono per un anno e mezzo fianco a fianco con i tecnici di Greslab, trasferendo loro gran parte del proprio know-how.

«Tale operazione si rivelò un vero e proprio trampolino di lancio per Greslab, fu la migliore operazione di marketing che potessimo fare», sottolinea Caselli. La notizia che Greslab acquistava materia prima dalla Sant'Agostino e realizzava parte della produzione di quest'ultima si diffuse rapidamente nel distretto e accrebbe enormemente la fiducia delle aziende, che fino a quel momento avevano guardato con una certa diffidenza il progetto cooperativo, anche alla luce della serie di vicende poco fortunate e delle difficoltà che si trovava ad affrontare.

5.5. L'assetto proprietario e di governo

Fin dalla costituzione di Greslab il ruolo di presidente è stato ricoperto dall'ing. Antonio Caselli, classe 1958, il cui mandato è stato rinnovato per la terza volta consecutiva il 12 maggio 2017³. Egli si trova spesso a riflettere

³ Attualmente, in Greslab il presidente è responsabile unico nei confronti degli enti previdenziali, assicurativi e fiscali, ha la rappresentanza e la firma sociale. Il presidente e/o il vicepresidente sono tenuti, con cadenza trimestrale, a informare il consiglio di amministrazione riguardo ai contratti di fornitura, vendita e acquisto maggiormente rilevanti. Rispetto alle deleghe conferite dal Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 38 dello Statuto, il presidente detiene: «ogni più ampio potere di ordinaria e straordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli che per legge o per statuto rientrano nella competenza esclusiva del consiglio di amministrazione». Sono compresi fra i poteri conferiti al presidente, ed in caso di sua assenza e/o impedimento al vice presidente, quelli di «stipulare contratti di acquisto di materie

sul futuro dell'azienda e sulla necessità di operare, in tempi relativamente brevi, il passaggio di consegne al vertice. Da qualche tempo Caselli sta lavorando per preparare il terreno, consapevole che «se si lavora molto sulla governance, se si è preparati e compatti, si possono affrontare le difficoltà» e fiducioso perché «c'è un gruppo di quarantenni che stanno crescendo molto: saranno loro ad avere un ruolo nel futuro, su di loro stiamo costruendo».

La carica di vice presidente è affidata attualmente a Graziano Fantozzi, classe 1971, che ricopre anche la funzione di responsabile della ricerca e sviluppo e della produzione.

5.5.1. La compagine sociale

La compagine sociale di Greslab al 31 dicembre 2017 era formata da 60 soci, dei quali 45 soci ordinari, 12 soci speciali, ovvero "in prova"⁴, e tre soci finanziatori. Il numero di soci è cresciuto nel corso del periodo 2010-2017, come si evince dalla tabella 5.1.

Tab. 5.1 – I soci lavoratori 2010-2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SOCI ORDINARI	10	31	32	36	39	40	42	45
uomini	8	20	21	24	27	26	27	29
donne	2	11	11	12	12	14	15	16
SOCI SPECIALI	0	0	0	0	7	9	10	12
uomini	0	0	0	0	4	6	6	8
donne	0	0	0	0	3	3	4	4
Totale uomini	8	20	21	24	31	32	33	37
Totale donne	2	11	11	12	15	17	19	20
% uomini	80%	65%	66%	67%	67%	65%	63%	65%
% donne	20%	35%	34%	33%	33%	35%	37%	35%

Fonte: nostra elaborazione su dati societari

prime, diverse dall'atomizzato, e di beni di consumo sia in Italia che all'estero; stipulare contratti di fornitura diversi dall'energia elettrica e dal gas metano; concedere affidamenti ai clienti fino alla concorrenza di 50.000,00; autorizzare vendite ai clienti fino ad un massimo del fido concesso maggiorato del 30%; autorizzare piani di rientro a clienti per importi inferiori a 200.000; acquistare cespiti di importo inferiore a 50.000,00 per singolo cespite; acquistare beni immateriali; nominare ausiliari del commercio di qualunque specie determinandone le attribuzioni e le retribuzioni; partecipare a gare di fornitura e/o di appalto indette da amministrazioni pubbliche e/o private di importo inferiore ad euro 50.000,00 f...».

⁴ Cfr. *infra* per un'illustrazione di maggiore dettaglio dei diritti dei soci speciali.

Il capitale sociale ammontava, al 31 dicembre 2017, a complessivi 1.816.550 euro, di cui 950.000 sottoscritti e interamente versati dai soci finanziatori (CoopFond, CFI e Moma Ceramiche), 856.400 euro (di cui 764.032 versati) sottoscritti dai soci ordinari e 10.150 euro (di cui 5.775 versati) sottoscritti dai soci speciali. Il valore nominale di ciascuna azione è di 25 euro.

Nel corso del tempo si sta assistendo a un progressivo e fisiologico aumento della quota di capitale detenuta dai soci ordinari e a una progressiva diminuzione della quota dei soci finanziatori, scesa dal 70% circa del 2011 al 52,3% del 2017. Due dei tre soci industriali (PowerGres S.p.A. e XlStyle s.r.l.) iniziali sono stati liquidati ed è in fase di "uscita" anche CFI, la cui quota è stata già rimborsata per il 50% e il rimanente si prevede venga restituito a breve. La permanenza di Coopfond nel capitale di Greslab è ritenuta invece strategica, in quanto collegamento diretto e fattivo con il mondo cooperativo.

I 26 soci fondatori, che costituiscono attualmente il 60% circa dei soci ordinari, detengono 694 azioni ciascuno, per un controvalore nominale di complessivi 451.000 euro. I soci ordinari hanno un'età media di 48 anni e sono costituiti per il 65% da uomini e per il 35% da donne. Il 10% dei soci lavoratori ha origini straniere.

La categoria dei soci speciali è formata da coloro che sono interessati all'ingresso nella compagine sociale e si trovano in una condizione temporanea di "prova". Lo statuto della cooperativa prevede, infatti, che l'ingresso tra i soci ordinari sia consentito trascorso un periodo di 36 mesi, durante i quali è richiesto il versamento di 50 euro al mese, per complessivi 1.800 euro a titolo di acconto sulla futura quota. Al termine del triennio, qualora la valutazione da parte dei soci ordinari sia stata positiva, è richiesto, a integrazione, il versamento di ulteriori 3.200 euro, diversamente la somma versata è restituita al lavoratore. Il conferimento oggi necessario per acquisire la qualità di socio (5.000 euro, corrispondenti a 200 azioni) è assai inferiore a quello richiesto inizialmente (14.000 euro del 2011, passato a 17.350 euro nel 2013 in seguito ad un aumento di capitale).

Lo status di socio speciale consente la partecipazione all'assemblea dei soci, la votazione del bilancio e la partecipazione al ritorno per una percentuale pari al 10% del risultato della gestione destinato a remunerazione soci, qualora deliberato dall'assemblea. Il socio speciale invece non può far parte dell'elettorato attivo e passivo per la nomina del consiglio di amministrazione. Attualmente la categoria dei soci speciali è composta per il 66% da uomini, per il 33% donne; l'età media è di 44 anni.

Il peso delle retribuzioni spettanti ai soci ha rappresentato nell'ultimo esercizio il 69,3% del costo del lavoro totale, coerentemente con la qualifica di Greslab di cooperativa di produzione e lavoro a mutualità prevalente. Come nella maggior parte delle cooperative di questo tipo, anche in Greslab è stato stabilito un tetto massimo al rapporto tra paga massima e minima, che nel caso specifico non può essere superiore a tre.

Oltre alla retribuzione – dal 2016 solo in forma fissa – i soci possono beneficiare di una quota dell'utile a titolo di ritorno, in proporzione al valore degli scambi mutualistici che hanno intrattenuto con la cooperativa nel corso dell'esercizio. Essendo Greslab una cooperativa ancora giovane, dove i problemi di capitalizzazione non sono trascurabili, anche in considerazione degli investimenti ingenti e continui che lo svolgimento dell'attività richiede, l'assemblea ha deliberato che la quasi totalità (oltre il 98%) dell'utile fosse destinato a riserva per la parte obbligatoria, a incremento del capitale sociale per il restante. Solo parte minore dell'utile (2% circa) è stato distribuito ai soci in forma liquida. Gli utili conseguiti negli ultimi due esercizi (2016 e 2017) hanno permesso di continuare la politica di rafforzamento patrimoniale della cooperativa e, nel contempo, di distribuire dividendi di importi più significativi.

In Greslab i soci vengono convocati, anche solo informalmente, dopo ogni riunione di consiglio di amministrazione per un'informazione in merito a quanto è stato discusso e deliberato. Tali incontri, per il tenore e oggetto della discussione, divengono, come osservato dal Presidente Caselli, «un'occasione per alfabetizzare i soci sul tema del bilancio»; è infatti uno dei compiti del presidente tenere la base sociale informata, «compito non sempre semplice, considerando che in azienda si lavora su turni».

5.5.2. Il Consiglio di Amministrazione

Gli effetti della riorganizzazione hanno interessato, tra l'altro, la modalità di nomina e la composizione del consiglio di amministrazione. Il Consiglio nominato nel mese di maggio 2017 è formato da nove membri: sette soci lavoratori – di cui quattro fondatori e membri della direzione aziendale e tre soci lavoratori ordinari – un professionista esterno, rappresentante di Legacoop, nella persona della dott.ssa Rinaldi, e un rappresentante del socio industriale Moma Ceramiche.

Diversamente dal passato, quando la nomina della quota di consiglieri spettanti all'assemblea dei soci avveniva mediante espressione di sette preferenze (pari ai posti disponibili in consiglio per i soci lavoratori) da parte di

ciascun socio, attualmente l'iter ha inizio con la predisposizione di una lista di soci candidati a rivestire la carica di amministratore e l'insediamento di una commissione elettorale. Quest'ultima, formata da un socio non candidato e da due garanti esterni, ha il compito di consultare tutti i soci, individualmente e separatamente, al fine di esprimere un giudizio su ciascun candidato. Al termine delle consultazioni la commissione, sulla base dei giudizi espressi a valle dei colloqui, è chiamata a redigere una lista bloccata formata da sette nominativi, che viene quindi sottoposta all'assemblea dei soci per l'approvazione tramite votazione palese.

Il consiglio di amministrazione è convocato, di norma, ogni due mesi.

5.6. La strategia competitiva

La strategia competitiva attuale di Greslab è riconducibile ad alcuni elementi essenziali: i) produce in conto terzi, ancorché – per utilizzare le parole del presidente Caselli – «con un approccio proattivo e propositivo»; ii) produce esclusivamente piastrelle in formati medio-piccoli; iii) si rivolge quasi esclusivamente a una clientela composta da aziende commerciali localizzate nel distretto di Sassuolo; iv) persegue un vantaggio competitivo di prezzo basato sull'offerta di prodotti innovativi, di qualità e, soprattutto, disponibili anche in piccoli e piccolissimi lotti. Sotto quest'ultimo profilo la strategia attuale è sostanzialmente differente rispetto a quella iniziale, che prevedeva di realizzare pochi formati di piastrelle a prezzi molto competitivi per le aziende commerciali socie.

i) Un conto-terzi proattivo e propositivo

Greslab, pur essendo un'azienda terzista, non si limita a produrre sulla base di specifiche assegnate dall'impresa committente, ma svolge in autonomia e di propria iniziativa, anche grazie ad accordi di collaborazione con diversi studi grafici e di design e di colorifici del distretto, attività di ricerca e di innovazione di prodotto.

Nei mesi precedenti le principali fiere del settore⁵, Greslab prende contatto, attraverso il responsabile della R&S Fantozzi, con gli studi grafici e di design partner, i quali a loro volta mettono a punto alcune idee di nuove piastrelle, che Greslab propone ai propri clienti. Se un'idea incontra l'apprezza-

⁵ Attualmente le principali fiere del settore sono il Covering, che si tiene tra marzo e aprile negli Stati Uniti, e il Cersaie, Salone Internazionale della Ceramica per l'Architettura e dell'Arredobagno, nel mese di settembre a Bologna. Negli ultimi anni sta crescendo l'importanza di un terzo evento, Cevisama, che si tiene annualmente in febbraio a Valencia.

mento e il favore di un'azienda cliente, Greslab la acquista, eventualmente la rielabora per poi svilupparla e linearizzarla nel proprio laboratorio interno, fino a ottenere – osserva Caselli – «un prodotto nuovo con un certo formato e uno specifico design». L'azienda cliente espone quindi in fiera il nuovo prodotto sotto forma di prototipo⁶, poi, in relazione ai riscontri ottenuti, ne affida la produzione a Greslab e lo vende con il proprio marchio.

La vocazione di Greslab rimane quella di «essere fabbrica», di concentrarsi sulla dimensione prettamente produttiva, valorizzando il *know-how* produttivo in parte ereditato dalla precedente gestione, in parte sviluppato nel corso della sua ancora breve ma intensa esperienza come cooperativa. Tale *know-how* si valorizza ancor più in quanto Greslab – afferma ancora Caselli – «propone prodotti sempre più complessi, di design, sviluppando la capacità di rapportarsi con il mondo dei designer, con una ricerca molto profonda della materia, dei colori e delle grafiche».

ii) Produzione di piastrelle in formati medio-piccoli

I vertici di Greslab, che avevano scelto inizialmente di focalizzarsi su grandi formati in linea con le tendenze del mercato, si resero conto che la Cooperativa non avrebbe avuto le risorse per investire nei macchinari e nelle tecnologie – messe a punto da produttori di impianti come Sacmi – adatte a produrre i formati sempre più grandi (fino a tre-quattro metri per lato) richiesti soprattutto per i rivestimenti delle superfici esterne di grandi edifici.

Nel 2013, dopo tre anni di risultati negativi, consapevole che i grandi formati venivano realizzati soprattutto dalle aziende ceramiche di maggiori dimensioni, il vice presidente Fantozzi, allora responsabile della ricerca e sviluppo, decise di riproporre un formato esagonale, molto utilizzato in passato, ma abbandonato da alcuni anni soprattutto in ragione delle difficoltà tecniche nel conciliarne la produzione congiuntamente a quella dei grandi formati. Tale progetto, che ben si adattava agli impianti esistenti, ebbe notevole successo e sancì per Greslab l'avvio di una nuova fase.

Oggi il 50% circa della produzione realizzata da Greslab ha per oggetto piastrelle per interni in formati particolari, di dimensioni non grandi (60 x 120 cm al massimo), sui quali i vari architetti e studi di design possono sviluppare, come fossero una tela bianca, i propri progetti. Si tratta in alcuni casi di prodotti di nicchia di altissima qualità, di design, realizzati utilizzando materiali e

processi ad alta intensità di lavoro e con uno spiccato carattere di artigianalità. L'altro 50% riguarda invece prodotti relativamente di massa o «basic».

iii) *Una clientela formata da aziende commerciali del distretto di Sassuolo*
Greslab, sino ad ora, si è rivolta, prioritariamente, ad aziende clienti ubicate nel distretto. La prossimità geografica del cliente è considerata un elemento strategico nel settore, in quanto consente di impostare una relazione di clientela maggiormente orientata al dialogo. La piastrella, infatti, è «un mix di tutti e quattro i fattori della natura» – spiega Caselli – «e quindi produrre una piastrella vuol dire lavorare con terra, acqua, aria, fuoco». Ciò fa sì che ogni lotto di produzione possa presentare differenze rispetto agli altri perché la composizione chimica delle materie prime e dei coloranti utilizzati non può essere esattamente la medesima. All'emergere di qualsivoglia differenza di un lotto produttivo rispetto al prototipo, il cliente è invitato a verificare e a decidere, di concerto con Greslab, se trattare quelle piastrelle come seconda scelta o come scarto.

I clienti sono quasi tutti aziende commerciali, i quali vendono piastrelle con marchio proprio ma non hanno fabbrica. La loro diffusione nel distretto, iniziata durante la recente crisi economica, ha determinato la crescita del conto terzi, al punto che anche aziende di grandi dimensioni come Marazzi affiancano alla produzione di prodotti con marchio proprio una consistente attività da contoterzisti. Greslab realizza il proprio attuale fatturato di circa 18 milioni annui lavorando con una quarantina di aziende clienti, fra le quali Ceramiche Mutina, azienda top di gamma che affida la progettazione delle proprie piastrelle a nomi di spicco del design internazionale: «vengono da noi con i loro architetti – racconta Caselli – per analizzare i nostri formati e lavorare su di essi».

iv) La ricerca di un vantaggio competitivo di prezzo

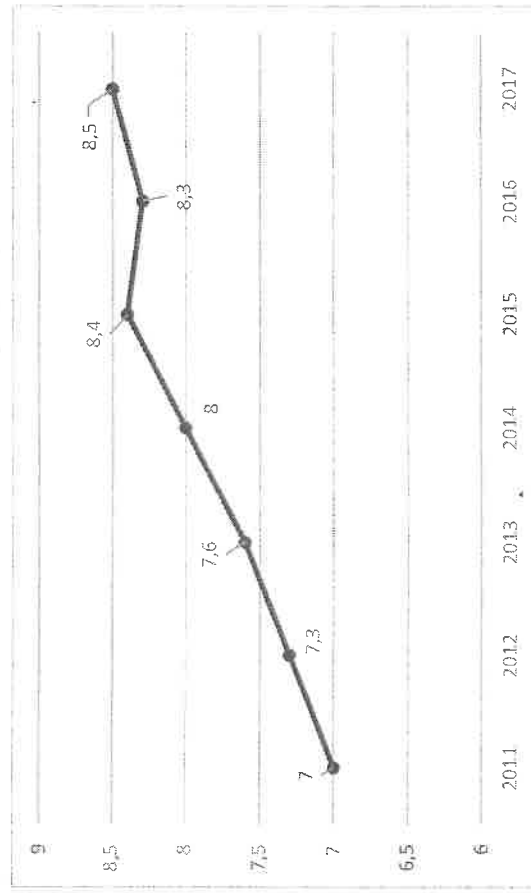
Greslab vende le proprie piastrelle a prezzi un poco più alti – mediamente il 5-10% in più – rispetto agli altri produttori in conto terzi. Tale *price premium* si fonda sia su un livello di qualità più elevato, sia, soprattutto, sulla disponibilità a produrre, su richiesta del cliente, lotti piccoli di una gamma ampia di formati e di articoli (nel corso del 2017 sono stati prodotti circa 1.000 articoli). Inoltre, Greslab ha sempre garantito ai propri clienti l'unicità del prodotto: ogni serie di piastrelle è realizzata per un solo cliente e non viene in nessun caso prodotta per altre aziende che ne facciano richiesta: «Noi non copiamo le serie – osserva Caselli – e questo ci viene riconosciuto. Ora però anche i nostri concorrenti hanno imparato a comportarsi in questo modo perché hanno capito che paga».

⁶ Il costo relativo alla fase di design e progettazione viene rifatturato al cliente e grava totalmente su quest'ultimo per ordini inferiori a 30.000 metri quadri. Per ordini compresi tra i 30.000 e i 60.000 metri quadri grava per il 50% mentre per ordini superiori ai 60.000 metri quadri il costo resta a carico dell'azienda.

Il differenziale di prezzo non vale solo per i prodotti di profilo più elevato, ma anche per quelli basilici: in media, 7,8-8 euro al metro quadro, a fronte di un prezzo medio applicato dai concorrenti di 7-7,30. Anche l'offerta di tali prodotti si connota infatti per una marcata attenzione al servizio: Greslab anche in questo caso non fornisce un formato unico, ma un mix di formati, ivi compreso l'esagonale.

Il prezzo medio al metro quadro calcolato sul totale dei prodotti venduti da Greslab è cresciuto del 20% circa nel periodo 2011-2017 (figura 5.1).

Fig. 5.1 – Andamento del prezzo medio delle piastrelle (€/mq., 2011-2017)



Fonte: elaborazione su dati societari

Difendere i prezzi di vendita non è affatto semplice, soprattutto nel caso dei prodotti basilici. Infatti, le recenti agevolazioni fiscali (l'«iper-ammortamento» negli anni 2016 e 2017) hanno indotto i produttori a investire diffusamente in impianti più moderni ed efficienti, determinando in tal modo una sovrapproduzione e quindi una battaglia sui prezzi. Ciò spiega anche perché Greslab stia lavorando attualmente (settembre 2018) su un programma di produzione di circa tre settimane, a fronte delle sei-sette di un anno fa.

Anche i costi di produzione sono più elevati rispetto a quelli dei concorrenti, in quanto – osserva ancora Caselli – «paghiamo delle inefficienze produttive dovute ai molti articoli prodotti». Per realizzare una gamma così ampia di prodotti – «si pensi che da quando siamo partiti abbiamo realizzato circa 7.000 articoli e ogni articolo è formato da almeno una decina di pia-

strele diverse tra loro» – e offrire lotti di piccole dimensioni, Greslab lavora su quattro linee di smalterie, quattro linee di confezionamento e due forni. Si tratta di un assetto produttivo particolarmente oneroso, reso necessario soprattutto dai numerosi e frequenti cambi produttivi.

Guardando al futuro, Greslab vede una fase di consolidamento basata su un'attenta selezione del portafoglio clienti, con i quali rafforzare i rapporti mediante lo sviluppo di nuovi prodotti e di soluzioni all'avanguardia tanto in termini di design quanto di funzioni d'uso. Di recente ha iniziato a valutare anche l'opportunità di esplorare il mercato del conto terzi in Europa, dove si stanno diffondendo, analogamente a quanto avviene in Italia, le aziende commerciali.

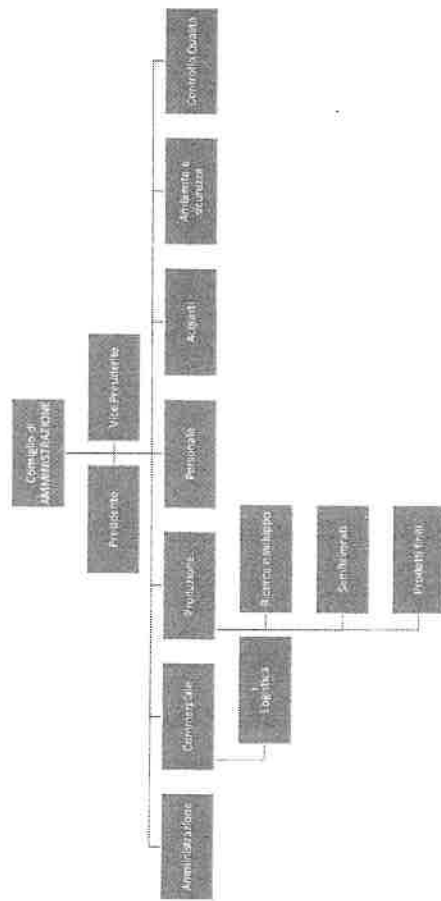
5.7. Struttura e meccanismi organizzativi

L'assetto organizzativo attuale di Greslab, frutto di un'importante riorganizzazione completata nel 2017, prevede una struttura di tipo funzionale con al vertice il consiglio di amministrazione, a cui rispondono sette aree funzionali: amministrazione, commerciale (da cui dipende la logistica), produzione (da cui dipendono tre reparti: ricerca e sviluppo, semilavorati, prodotti finiti), personale, acquisti, ambiente e sicurezza e controllo qualità (figura 5.2).

Nel corso del 2017 è stato inoltre costituito un comitato di direzione, composto dai tre responsabili delle aree amministrazione (Giovanna Vivi), Commerciale (Antonio Caselli) e Produzione (Graziano Fantozzi), affiancati dai responsabili della produzione semilavorati (Giuseppe Migliari), dei prodotti finiti (Gianluca Leonardi) e degli acquisti (Ferruccio Del Cigno). Tale comitato ha il compito di discutere e di istruire le decisioni che sono poi oggetto di delibera da parte del consiglio di amministrazione.

L'organico al termine del 2017 era composto da 81 unità, contro le 71 alla fine del 2016 (tabella 5.2).

Fig. 5.2 – L'organigramma di Greslab



Tab. 5.2 – Dimensione e composizione dell'organico

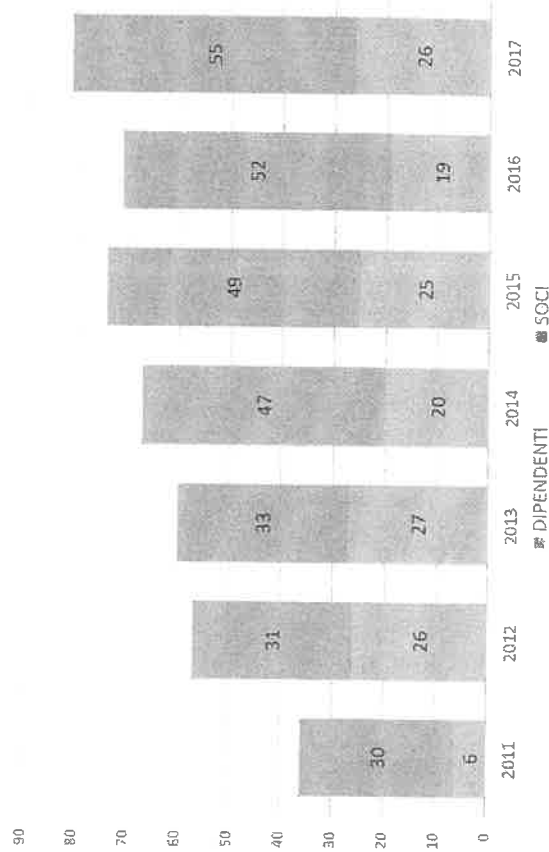
	2016	2017
dirigenti	1	1
quadri	1	2
impiegati	16	19
operai	47	56
altri dipendenti	6	3
totale	71	81

Fonte: nostra elaborazione su dati societari

Nel corso del periodo 2011-2017 l'organico di Greslab è stato caratterizzato da un trend crescente: da 36 a 81 collaboratori. Anche i soci lavoratori sono aumentati, a loro volta, da 30 unità del 2011 a 55 unità del 2017 (figura 5.3).

La strategia organizzativa di Greslab è volta al rinnovamento e all'ampliamento al tempo stesso dell'organico, mediante inserimento di nuove generazioni soprattutto nell'ambito dell'attività amministrativa e nella ricerca e sviluppo.

Fig. 5.3 – Evoluzione dell'organico di Greslab nel periodo 2011-2017



Fonte: elaborazione su dati societari

Rispetto alla precedente gestione particolare attenzione è stata data allo sviluppo e al potenziamento dell'area amministrazione e controllo di gestione, la cui responsabile, Giovanna Vivi, evidenzia come oggi in azienda vengano fatte cose nuove, molto diverse da quelle della precedente gestione: «tutti, nei diversi ambiti e ruoli, si sono dovuti formare, hanno modificato e accresciuto le proprie skill e competenze». L'attività amministrativa è supportata dalla presenza costante dello Studio Labanti, che ancora oggi, nelle vesti di consulente esterno, coadiuva l'azienda nel controllo di gestione e nella redazione del bilancio di esercizio, oltre a svolgere training formativi al personale e partecipare, fin dalla costituzione della cooperativa, a ogni seduta del consiglio di amministrazione. Solo a partire dal maggio 2017 un membro dello studio Labanti, nella persona di Rossana Rinaldi, ha assunto la carica di consigliere.

Attualmente Greslab, in discontinuità con la precedente gestione, ha implementato un sistema di contabilità generale e analitica, svolgendo, con cadenza mensile, un monitoraggio periodico e sistematico dell'andamento della gestione: «Prima – ai tempi di Ceramica Magica – non c'era, da parte della direzione, la volontà di vedere l'azienda a 360 gradi – riconosce la responsabile amministrativa – l'azienda veniva vista a fette [...] gli imprenditori non volevano che si vedesse tutto».

5.8. La dimensione economico-finanziaria

I bilanci degli esercizi 2011-2017 evidenziano un trend di crescita costante, anche a seguito di ingenti sforzi di rinnovamento tecnico-produttivo. Gli impieghi complessivi sono cresciuti a un tasso medio annuo del 25,6%, il fatturato a un tasso del 28,2%. Sia il tasso di rotazione degli impieghi, sia l'incidenza del capitale circolante netto operativo sul fatturato si sono assestati a partire dal 2014 (tabella 5.3). All'origine della crescita degli impieghi, vi sono stati significativi investimenti in capitale fisso, a cui bisogna aggiungere quelli effettuati attraverso il leasing (tabella 5.4). Coerentemente con l'identità di "essere fabbrica" puntando su "qualità e innovazione", Greslab ha investito sia in ricerca, sia nel rinnovamento parziale del parco impianti e macchinari.

Tab. 5.3 – L'evoluzione degli impieghi e del fatturato nel periodo 2011-2017 (in €/000)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Attivo fisso netto	5.789	5.222	4.809	4.776	2.273	1.797	541
CCN operativo	5.349	4.802	5.441	4.642	3.030	2.661	2.292
Totale impieghi	11.138	10.024	10.250	9.418	5.303	4.458	2.833
Fatturato	18.099	18.213	16.501	14.728	14.483	8.661	4.068
Tasso di rotazione (fatturato/impieghi)	1,62	1,82	1,61	1,56	2,73	1,94	1,44
CCN operativo / fatturato	29,6%	26,4%	33,0%	31,5%	20,9%	30,7%	56,3%

Tab. 5.4 – Gli investimenti in immobilizzazioni nel periodo 2011-2017 (in €/000).

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Impianti	900	1.400	2.600	960	840	970	260
Ricerca	200	220	270	342	530	623	370
Ramo d'azienda	0	0	0	450	0	0	0
Totale investimenti in bilancio	1.100	1.620	2.870	1.752	1.370	1.593	630
Leasing immobiliare	0	2.250	0	0	0	0	0
Leasing impianti	700	815	360	0	0	0	0
Totale leasing	700	3.065	360	0	0	0	0

Al 31/12/2017 il valore complessivo dei contratti di leasing in essere ammontava a circa quattro milioni di euro. Tale valore è comprensivo del contratto, della durata di 180 mesi e decorrenza 1° aprile 2017, relativo al complesso immobiliare ove l'azienda ha sede legale e operativa, sottoscritto in data 11 aprile 2016 per un valore di utilizzo di euro 2.419.333, oltre all'eventuale riscatto di € 225.200, a seguito dell'acquisto dell'immobile da parte di una società di leasing nell'ambito della procedura fallimentare di Optima Spa.

Per quanto riguarda le fonti (tabella 5.5), il livello di capitalizzazione – dopo un periodo di forte calo dovuto agli investimenti finanziati a debito – è tornato a salire a partire dal 2015. Ciò si deve per lo più al fatto che Greslab: i) nel 2015 ha iniziato a conseguire utili significativi, che hanno alimentato potenziali flussi di autofinanziamento; ii) ha attuato una politica di distribuzione di dividendi molto contenuta a valere sugli utili 2015 e 2016. L'utile 2016 (di circa un milione) è stato sì destinato in quota parte a ritorno (per 347.000 euro), ma quest'ultimo per il 72% circa (250.000 euro) è stato destinato ad aumento del capitale sociale⁷.

Tab. 5.5 – L'evoluzione delle fonti nel periodo 2011-2017 (in €/000)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Patrimonio netto	3.396	2.797	1.843	1.685	1.516	1.428	1.350
Posizione finanziaria netta (PFN)	7.742	7.227	8.406	7.733	3.797	3.030	1.482
TOTALE FONTI	11.138	10.024	10.250	9.417	5.312	4.458	2.833
% Patrimonio netto	30,5%	27,9%	18,0%	17,9%	28,5%	32,0%	47,7%
% PFN	69,5%	72,1%	82,0%	82,1%	71,5%	68,0%	52,3%
debiti finanz. a breve / debiti fin. tot.	67,4%	62,1%	66,3%	56,7%	84,5%	77,1%	88,0%
(PN + Debiti finanz. a lungo) / AFN	1,04	1,08	0,99	1,11	0,95	1,24	2,90

I debiti finanziari a breve sono sempre prevalenti rispetto a quelli a medio-lungo termine e sono quasi esclusivamente di natura bancaria (7,8 milioni al 31.12.2017, a fronte di 0,26 milioni di finanziamenti da parte dei

⁷ Nel 2017 con delibera dell'assemblea dei soci è stato approvato il nuovo «regolamento per l'erogazione del ritorno ai soci cooperatori», finalizzato fra l'altro a «continuare il percorso di patrimonializzazione della cooperativa» (Relazione sulla gestione esercizio 2017). Sull'utile dell'esercizio 2017 è stato deliberato di distribuire un ritorno di 350.000 euro (49% circa dell'utile), per la metà in forma di aumento del capitale sociale.

soci). Ciò nonostante, la somma del patrimonio netto e dei debiti finanziari a lungo è stata quasi sempre sufficiente a coprire l'attivo fisso netto⁸.

Tab. 5.6 – I conti economici (fino al reddito operativo) 2011-2017 (in €/000)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Ricavi di vendita	18.099	18.213	16.501	14.728	14.483	8.661	4.068
Delta riman. PF e SL	92	104	5	-52	628	-15	396
Contributi in conto esercizio	210	178	79	0	0	11	0
Altri ricavi e proventi	257	152	57	134	345	677	93
Valore della produzione	18.658	18.647	16.641	14.811	15.455	9.334	4.557
Consumi mat. prime	7.796	7.655	6.758	6.279	7.183	3.990	2.099
Costi per servizi	3.657	3.757	3.643	3.706	3.882	2.470	1.155
Costi godimento beni di terzi	526	422	323	302	325	304	263
Oneri div. di gestione	6	10	146	14	87	3	4
Valore aggiunto	6.673	6.804	5.771	4.509	3.979	2.568	1.037
Costi del personale	4.246	3.955	3.505	2.970	2.823	2.102	1.123
Margine oper. lordo (MOL)	2.427	2.849	2.266	1.540	1.155	466	-86
Ammortam. e svalut.	1.441	1.354	1.178	951	834	496	139
Reddito oper. gest. caratt.	986	1.495	1.088	589	321	-30	-225

Per analizzare la redditività operativa (nelle tabelle 5.6 e 5.7 si riportano i conti economici, rispettivamente in valore assoluto e percentualizzati, relativi agli esercizi dal 2011 al 2017) conviene partire dal fatturato e dalle sue determinanti.

Il trend di crescita del fatturato, a un tasso medio annuo (CAGR) del 28,2% nel periodo 2011-2017, si deve sia all'aumento dei prezzi di vendita (CAGR del 2,9%), sia, soprattutto, alla crescita dei volumi di produzione (CAGR del 24,6%) (tabella 5.8).

⁸ Per una illustrazione completa degli indicatori di bilancio e delle relative modalità di calcolo si rinvia a Paganelli O. (1991), *Analisi di bilancio. Indici e flussi*, UTET Universitaria, Torino; Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G. (1993), *Indici di bilancio: strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano.

Tab. 5.7 – I conti economici percentualizzati (fino al reddito operativo) 2011-2017

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Ricavi di vendita	97,0%	97,7%	99,2%	99,4%	93,7%	92,8%	89,3%
Delta rimanenze di PF e SL	0,5%	0,6%	0,0%	-0,3%	4,1%	-0,2%	8,7%
Contributi in conto esercizio	1,1%	1,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Altri ricavi e proventi	1,4%	0,8%	0,3%	0,9%	2,2%	7,3%	2,0%
Valore della produzione	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Consumi mat. prime	41,8%	41,0%	40,6%	42,4%	46,5%	42,7%	46,1%
Costi per servizi	19,6%	20,1%	21,9%	25,0%	25,1%	26,5%	25,3%
costi godimento beni di terzi	2,8%	2,3%	1,9%	2,0%	2,1%	3,3%	5,8%
Oneri div. di gestione	0,0%	0,1%	0,9%	0,1%	0,6%	0,0%	0,1%
Valore aggiunto	35,8%	36,5%	34,7%	30,4%	25,7%	27,5%	22,8%
Costi del personale	22,8%	21,2%	21,1%	20,1%	18,3%	22,5%	24,6%
Margine oper. lordo (MOL)	13,0%	15,3%	13,6%	10,4%	7,5%	5,0%	-1,9%
Ammort. e svalut.	7,7%	7,3%	7,1%	6,4%	5,4%	5,3%	3,1%
Reddito oper. gest. caratt.	5,3%	8,0%	6,5%	4,0%	2,1%	-0,3%	-4,9%

Tab. 5.8 – L'evoluzione di fatturato, volumi di vendita e prezzo al mq. (2011-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Migliaia di metri quadri	2.142	2.200	1.964	1.854	1.929	1.191	572
Prezzo al mq.	8,45	8,28	8,40	7,94	7,51	7,27	7,11
Fatturato (in €/000)	18.099	18.213	16.501	14.728	14.483	8.661	4.068

I dati di fatturato e valore della produzione discendono dallo spiccato orientamento di Greslab all'innovazione e alla qualità del prodotto, oltre che all'ampiezza dell'assortimento: il valore della produzione realizzato nel 2017 si deve infatti a 1015 articoli, dei quali 481 nuovi, con una media di 2010 metri quadri prodotti per articolo. Nel corso del 2017 solo sette articoli (dieci nel 2016) hanno realizzato una produzione sopra i 15.000 mq e sei articoli (14 nel 2016) una produzione compresa fra i 10.000 mq e 15.000 mq. Delle 45 serie nuove prodotte nel 2017 (fig. 5.4) solo quattro hanno realizzato produzioni comprese fra 50.000 e 100.000 mq, e una serie ha superato i 100.000.

Fig. 5.4 – Serie prodotte negli anni 2011-2017

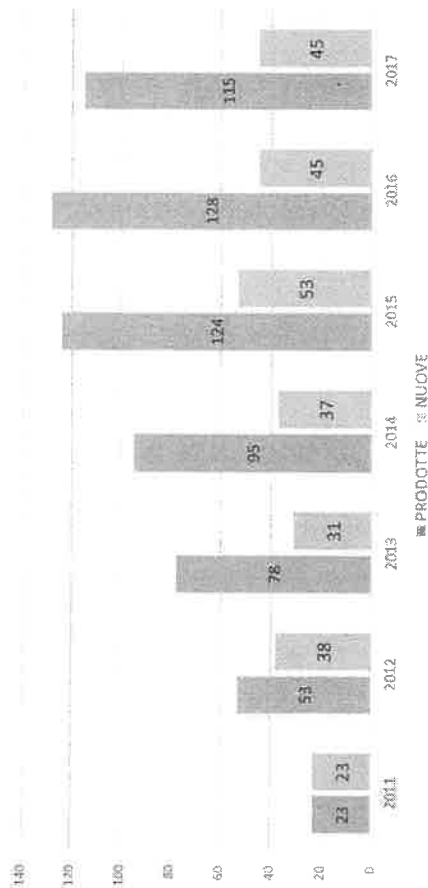
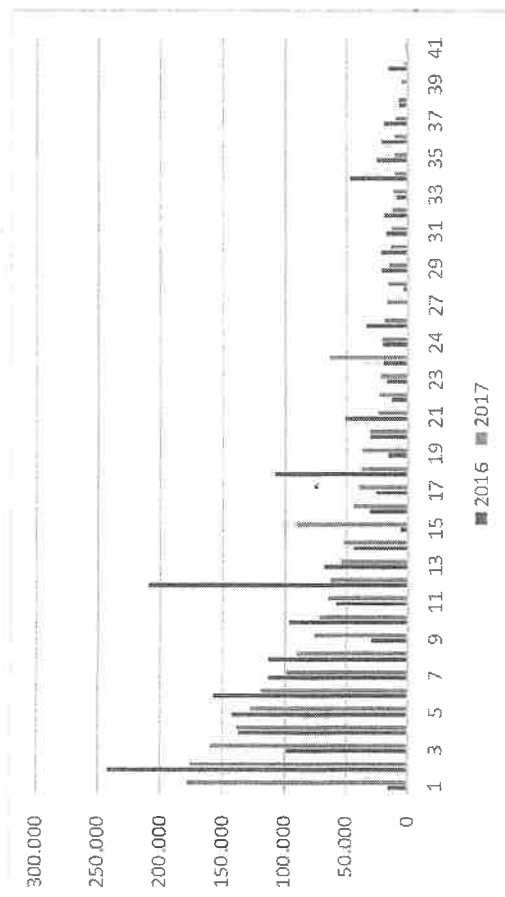


Fig. 5.5 – Clienti e metri quadri fatturati (2016-2017)



Le piastrelle prodotte sono vendute a 45 clienti a marchio, di cui quattro nuovi nel 2017; sei clienti hanno acquistato piastrelle in volumi superiori ai 100.000 mq. La concentrazione dei volumi di vendita in relazione ai clienti è riportata nella figura 5.5 e nella tabella 5.9.

Tab. 5.9 – La concentrazione delle vendite (in mq.) ai maggiori clienti (anni 2016 e 2017)

	2017	2016
Primo cliente		
Primi tre clienti	8%	11%
Primi otto clienti	23%	27%
	50%	55%

La dinamica crescente della redditività riflette il cambio di strategia posto in essere da Greslab a partire dall'esercizio 2014. Tale miglioramento si deve al progressivo calo dell'incidenza sia dei costi per servizi (grazie al calo dei consumi di gas e al contenimento di quelli per energia elettrica e al forte calo delle lavorazioni esterne, a fronte della crescita dei costi di manutenzione e riparazione), sia dei costi per consumi di materie prime (l'atomizzato, ossia una miscela di terra – di fatto un semilavorato – che Greslab acquista da un'altra azienda ceramica del distretto). Questi ultimi per altro hanno ripreso lentamente a crescere nel 2016 e nel 2017.

Tab. 5.10 – I conti economici (dal reddito operativo al reddito netto) 2011-2017 (in €/000)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Reddito oper. gest. caratt.	986	1.495	1.088	589	321	-30	-225
Proventi finanziari	11	7	1	12	13	17	1
Reddito operativo	997	1.502	1.089	601	334	-13	-224
Oneri finanziari	286	397	444	422	281	169	21
Svalutazioni	0	8	0	0	0	0	0
Componenti straord. di reddito	-	-	-16	26	68	0	0
Reddito ante imposte	711	1.098	629	205	122	-182	-246
Imposte sul reddito	4	76	-19	83	74	50	22
Utile (perdita) di esercizio	707	1.022	648	122	48	-233	-267

Il costo del personale, dopo aver toccato un punto di minimo nel 2013 in rapporto al valore della produzione, ha iniziato progressivamente a crescere a seguito del rafforzamento dell'organico⁹, che nel solo 2017 è aumentato – in termini di numero medio di addetti nell'esercizio – di sette unità (da 68 a 75).

⁹ «Nel corso dell'esercizio 2017 abbiamo potenziato e stabilizzato la struttura soprattutto nei quadri intermedi per migliorare e rendere efficiente il rapporto fra i vertici e la base della cooperativa. Abbiamo realizzato grandi investimenti sul personale nella consapevolezza che nella qualità delle persone è il nostro futuro. La struttura che abbiamo consolidato crediamo

Infine, le tabelle 5.10 e 5.11 illustrano la dinamica dei componenti di reddito diversi da quelli di gestione caratteristica e della redditività netta, la tabella 5.12 riporta alcuni quozienti di redditività.

Tab. 5.11 – I conti economici (dal reddito operativo al reddito netto) in % del valore della produzione 2011-2017)

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Reddito oper. di gest. caratt.	5,3%	8,0%	6,5%	4,0%	2,1%	-0,3%	-4,9%
Proventi finanziari	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%
Reddito operativo	5,3%	8,1%	6,5%	4,1%	2,2%	-0,1%	-4,9%
Oneri finanziari	1,5%	2,1%	2,7%	2,9%	1,8%	1,8%	0,5%
Svalutazioni	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Componenti straord. di reddito	-	-	-0,1%	0,2%	0,4%	0,0%	0,0%
Reddito ante imposte	3,8%	5,9%	3,8%	1,4%	0,8%	-2,0%	-5,4%
Imposte sul reddito	0,0%	0,4%	-0,1%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%
Utile (perdita) di esercizio	3,8%	5,5%	3,9%	0,8%	0,3%	-2,5%	-5,9%

Tab. 5.12 – Alcuni quozienti di redditività

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
MOL / Valore produzione	13,0%	15,3%	13,6%	10,4%	7,5%	5,0%
ROGC / Valore produzione	5,3%	8,0%	6,5%	4,0%	2,1%	-0,3%
ROI (ROGC / Capitale Investito Netto)	9,8%	14,6%	11,5%	11,1%	7,2%	-1,1%
ROE	25,3%	55,4%	38,5%	8,0%	3,3%	-17,3%
Oneri finanziari / Debiti finanziari medi	3,7%	4,9%	5,2%	6,7%	7,3%	6,4%

L'elevata redditività del capitale proprio (ROE¹⁰), soprattutto negli anni 2015-2017, ha una duplice origine. Da un lato discende da una redditività operativa (ROI) a sua volta piuttosto elevata (10-15% circa) e tale da consentire lo sfruttamento di una leva finanziaria ampiamente positiva, dall'altro si deve alla capitalizzazione relativamente ridotta (anche tenendo conto delle iniziative sopra illustrate finalizzate a rafforzarla), la quale a sua volta trae origine dalla peculiarità della struttura proprietaria e del processo (il WBO) con cui si è formata.

sia sufficiente per condurre il lavoro sugli attuali livelli anche nei prossimi anni» (Relazione sulla gestione, esercizio 2017).

¹⁰ Il ROI e il ROE sono stati calcolati facendo riferimento, a denominatore, ai valori iniziali dell'esercizio (rispettivamente, il capitale investito netto – ossia il totale degli impieghi – e il patrimonio netto). Gli oneri finanziari non comprendono quelli impliciti nei canoni di leasing (iscritti nella voce "costi per il godimento di beni di terzi").