

Gruppo Saviola: un successo targato “green”

*Il Gruppo Saviola, la più grande azienda al mondo di riciclo di legno da post consumo, ha 1.500 dipendenti, 22 centri di raccolta e 14 stabilimenti. Il presidente **Alessandro Saviola**:*

«Abbiamo tenuto duro negli anni della crisi e ora vogliamo crescere sui mercati internazionali. Siamo tornati a investire con forza, rispettando l'ambiente e puntando sulla bellezza dei prodotti».

di Roberto Bettinelli

Sono stati e continuano a essere, nel comparto del legno, i pionieri dell'industria green. Il Gruppo Saviola, che ha sede a Viadana nel mantovano ed è guidato da **Alessandro Saviola**, viene indicato come un caso di successo di superamento della crisi economica che nel 2009 ha messo in ginocchio edilizia e arredamento. Il gruppo, dopo aver accusato un colpo molto duro, ha reagito con determinazione semplificando l'organigramma societario, ristrutturando i costi e puntando su tre direttrici di business: i pannelli truciolari ecologici e nobilitati, chimica di qualità, mobili in kit per l'arredamento, tornando a fare utili e a investire, con un fatturato che supera i 600 milioni di euro, continuando il percorso della crescita che vuole concentrarsi soprattutto sui mercati internazionali. Sentiamo cosa ci ha detto nell'intervista il presidente Alessandro Saviola.

Che cosa si prova a guidare, a 45 anni, uno dei gruppi industriali

che hanno fatto la storia del sistema produttivo italiano?

Un grande senso di responsabilità e di orgoglio. La responsabilità deriva dal fatto che moltissime persone con le loro famiglie dipendono dalla capacità di un'azienda di vincere la sfida del mercato. Un contesto completamente diverso rispetto al passato, più duro e più competitivo, dove l'entità degli investimenti e i teatri dell'azione imprenditoriale concedono margini di errori minimi. L'orgoglio nasce dal fatto di poter guidare un gruppo industriale che, credo, possa rappresentare al meglio le enormi potenzialità del nostro sistema produttivo. Il gruppo è stato fondato da mio padre, Mauro Saviola, grazie a idee avveniristiche che a distanza di decenni dimostrano la loro solidità e che noi, appartenenti alla seconda generazione, stiamo facendo il possibile per salvaguardare. Combattiamo ogni giorno per tenere viva la carica innovativa delle intuizioni e delle visioni che stanno alla base della nostra storia. Il compito

non è facile, ma si tratta di una sfida dalla quale dipende il futuro dell'azienda. È un lavoro di squadra che unisce tutti: chi è collocato al livello più alto del management, i nostri dirigenti, i nostri tecnici e le nostre maestranze.

Ha seguito le orme di suo padre, Mauro Saviola, denominato il re del legno. Ci racconti del suo ingresso in azienda.

Era la metà degli anni '90. Mio padre apparteneva alla vecchia guardia: se volevi conquistarti la sua fiducia dovevi lavorare sodo e conoscere molto bene l'azienda. Il mio è stato un percorso dal basso. Ho iniziato come operaio per imparare i processi produttivi, poi ho fatto un'esperienza nel settore amministrativo e commerciale, solo dopo ma con gradualità mio padre mi ha concesso di affiancarlo. È venuto a mancare nel 2009 in corrispondenza della più grande crisi economica che ha colpito il mondo occidentale e che ha investito drammaticamente

il sistema produttivo italiano. Inutile dire che per me, e per tutto il nostro gruppo, è stato un vero spartiacque. Ero alle prime armi nel percorso che mi ha portato al vertice dell'azienda e non avevo certamente l'esperienza di mio padre. Ho vissuto insieme ai miei familiari e ai miei collaboratori un momento molto difficile. Ma abbiamo tenuto i nervi saldi e ne siamo usciti. E' stato il periodo più duro ma anche il più formativo della mia esperienza imprenditoriale. Dal punto di vista lavorativo ha segnato il passaggio dalla giovinezza all'età adulta. Le condizioni del mercato erano completamente mutate, in uno spazio temporale brevissimo, e non potevamo rimanere agganciati ai vecchi sistemi. Abbiamo imboccato la via del cambiamento con umiltà e determinazione.

Il Gruppo Saviola ha una storia con radici lontane. A cavallo degli anni '60 e '70 nascono Sadepan e Sadepan Chimica. Qual è stato il segreto del successo?

I nostri pannelli truciolari sono derivati integralmente dal riciclo del legno. Siamo stati i pionieri dell'industria ecosostenibile. È stato mio padre a puntare sul legno di scarto per utilizzarlo nuovamente all'interno del ciclo produttivo. L'idea era semplice ma geniale e negli anni '60 ci ha consentito di cogliere i nostri primi successi anche se è stata industrializzata su scala logistica solo negli anni '80 e '90 grazie all'avvento di una legislazione favorevole che ha rivoluzionato il sistema della raccolta differenziata. Abbiamo colto con tempismo l'occasione sviluppando un sistema efficiente di logistica e di collaborazione con le realtà municipali che si è via via consolidato nel tempo. Abbiamo 22 centri di raccolta in Italia e in Europa, una flotta di 100 camion per il trasporto del materiale e 14 stabilimenti. Ogni anno

recuperiamo e lavoriamo un milione e mezzo di tonnellate di legno di scarto salvando circa 10mila alberi al giorno. Un traguardo che ci spinge a migliorare sempre di più ma che non sarebbe stato possibile senza i successi di Sadepan e Sadepan Chimica, due realtà imprenditoriali che fin dall'inizio sono state complementari. La produzione simultanea del legno truciolare e della colla ci ha consentito di essere competitivi sul mercato in quanto, all'interno del processo produttivo dei pannelli, il maggior costo è rappresentato dalla colla. Oggi la produzione di Sadepan Chimica è riservata per il 25% alle attività del gruppo ma la quota restante è destinata al mercato, a testimonianza che la decisione di presidiare in modo autonomo il settore chimico è stata strategica vincente.

Poi è arrivata la crisi economica che ha colpito il settore del legno. Avete affrontato una dura fase di riassetto finanziario e

organizzativo. Ma siete tornati a crescere. Quali logiche avete perseguito?

Negli anni della crisi economica il gruppo si è trovato ad affrontare una situazione di emergenza. Il mercato, in un intervallo di tempo ridotto, si è contratto del 43%. Dopo il trauma iniziale abbiamo risposto con un'opera meticolosa di razionalizzazione ed efficientamento. Abbiamo messo mano alla struttura societaria creando una holding a capo di tre sub holding che a loro volta controllano società minori. L'operazione si è concentrata anche sull'abbassamento dei costi che tra il 2010 e il 2014 sono calati di 35 milioni di euro. Abbiamo ridotto le scorte di magazzino e sburocratizzato una serie di procedure. Tutto ciò ha consentito di maturare flussi di cassa per attuare in termini virtuosi il rifinanziamento e tornare a fare utili già a partire dal 2014. I dati dei nostri bilanci testimoniano una crescita costante: nel 2011 il valore dell'ebitda era pari a 37 milioni



Alessandro Saviola, presidente del Gruppo Saviola

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

di euro; nel 2017 è salito a 83 milioni di euro e la previsione per il 2018 è di 100 milioni di euro. Nel 2017 abbiamo registrato un utile netto di 20 milioni di euro e la nostra posizione finanziaria dal 2009 ad oggi si è ridotta da 426 milioni di euro a 120 milioni di euro. Siamo stati protagonisti di un cammino che, non posso nascondere, ha comportato scelte dolorose. La mia priorità è sempre stata quella di portare avanti il progetto imprenditoriale iniziato da mio padre, tutelando i posti di lavoro e il futuro dei nostri collaboratori. Ma voglio sottolineare che, anche davanti alle situazioni più critiche, ho incontrato da parte delle maestranze un atteggiamento di grande fiducia. Ancora oggi mi sento di ringraziarle profondamente.

Quanto è importante la formazione delle risorse umane e come immagina il Gruppo Saviola nel futuro?

Da mio padre ho imparato a chia-

mare collaboratori tutti coloro che sono impegnati all'interno del gruppo. È la nostra filosofia ed è rimasta intatta nel tempo. Ogni anno organizziamo percorsi formativi nei quali crediamo molto perché riteniamo che i nostri collaboratori più sono qualificati e più contribuiscono a costruire la competitività di cui abbiamo bisogno. In questa prospettiva la formazione è concepita come un autentico fattore di crescita per il singolo collaboratore e per tutto il gruppo. In merito alle sfide del futuro ci stiamo attrezzando per affrontarle al meglio. Nel 2017 siamo tornati ad investire con grande forza destinando 45 milioni di euro alle innovazioni nell'ambito dell'informatica, della digitalizzazione e della produzione implementando linee che sono in grado di realizzare pannelli con finiture e decori speciali. Il nostro laboratorio di Francoforte è uno dei migliori al mondo nel design del legno. Abbiamo tecnici e creativi che si servono di tecnologie

di ultima generazione per replicare le essenze e inventare fantasie per i supporti in legno. Abbiamo acquisito i principi della bellezza che sono propri del made in Italy e che ci consentono, in un contesto in cui 40% del nostro fatturato è generato dall'export, di essere presenti con efficacia sui mercati internazionali. Ci siamo ripromessi di aumentare le nostre quote di mercato e riteniamo che la strategia di trasformare il pannello truciolare, un prodotto commodity, in un prodotto a più alto valore aggiunto sia la strada corretta. Accanto all'estetica continueremo a garantire l'etica di una produzione che rispetta l'ambiente. L'attività di ricerca e sviluppo, come dimostra il nostro il pannello ecologico che ha la più bassa emissione di formaldeide al mondo, va proprio in questa direzione. Vogliamo rimanere fedeli alla nostra storia. Ci ha permesso di arrivare fino a questo punto. E sappiamo che sarà il punto di partenza per tutte le conquiste del futuro. **F**

IL FONDATORE E L'INTEGRAZIONE VERTICALE

Mauro Saviola nasce a Viadana nel 1938 e inizia a lavorare come falegname nella bottega del padre Alfredo a 11 anni. Durante un viaggio in Germania viene folgorato da un impianto che tratta il legno di scarto per produrre pannelli truciolari. Fa propria l'idea e fonda nel 1963 la **Sadepan** per produrre pannelli truciolari utilizzando la ramaglia del pioppo. Nel 1973 nasce la **Sadepan Chimica** che diventa il primo produttore in Italia di colle per legno con basso contenuto di formaldeide. Nel 2000 nasce **Composad** per produrre mobili in kit. Una realtà che conquista il primato e che conclude il processo di integrazione avviato con Sadepan e Sadepan Chimica. Il **Gruppo Saviola** attualmente è leader nella produzione di pannelli ecologici al 100%. La Saviola Holding prevede una divisione in tre business unit: legno, chimica, mobili in kit oltre a uno studio di design che ha sede in Germania. Nel 2003 è stato inaugurato l'ultimo degli stabilimenti chimici del gruppo in Belgio.

Dotato di una personalità creativa e versatile, appassionato di arte astratta e pittore, Mauro Saviola ha ricevuto le onorificenze di grande ufficiale e commendatore dell'ordine al merito della Repubblica Italiana. Scompare nel 2009 lasciando la presidenza del gruppo al figlio Alessandro.

