

## Olimpia Splendid<sup>1</sup>

Con un fatturato consolidato di quasi 90 milioni (dati 2020) e 120 dipendenti in Italia e 40 all'estero, Olimpia Splendid è un'azienda familiare attiva nella progettazione, produzione e commercializzazione di prodotti per climatizzazione, riscaldamento e trattamento dell'aria. L'headquarter del Gruppo è situato a Cellatica, in provincia di Brescia, mentre a Gualtieri (RE) si trova il polo logistico. La dimensione internazionale dell'azienda è rappresentata dalle sedi delle filiali commerciali di Shanghai (Cina), Madrid (Spagna), Parigi (Francia), Itajaí (Brasile), New York (USA) e Melbourne (Australia), oltre che da un capillare network di distributori (vedi Fig. 1).

Figura 1. Presenza Olimpia Splendid nel mondo.



“Il successo di un’Azienda, di una comunità, è figlio dei valori che la ispirano. Serietà, competenza, impegno, rispetto e responsabilità sono le premesse per la crescita. Da parte mia e della mia famiglia aggiungo lo spirito di servizio. Alla proprietà si richiede un sovrappiù di responsabilità che è rappresentato dall’obbligo di considerarsi al servizio dell’Azienda. È per questo che non l’abbiamo mai considerata un fine ma il mezzo per realizzare le nostre e le vostre capacità, le nostre e le vostre aspirazioni”. Così si esprime Roberto Saccone nel discorso celebrativo del 60esimo anniversario dell’azienda.

<sup>1</sup> Questo caso è stato scritto da Stefania Bertolini e Vittorio Coda per l'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) nell'ambito della ricerca “Innovazione culturale e tecnologica”. Oltre che come materiale di ricerca, può essere utilizzato come base per la discussione nei corsi di imprenditorialità e strategia aziendale.

© 2021 ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa. Nessuna parte di questo scritto può essere copiata, archiviata, trasmessa, riprodotta o distribuita in qualsiasi forma o mezzo senza l'autorizzazione del proprietario del copyright.

## **1. 1. La genesi e l'ingresso nel settore delle apparecchiature di climatizzazione.**

Figlio di un imprenditore del settore dell'arredamento, Roberto Saccone consegue la laurea in ingegneria meccanica al Politecnico di Milano nel luglio 1977. Per arricchire la sua formazione, dal novembre 1981 all'aprile 1982 frequenta un corso serale di management presso il CESMA (Centro Esperienze e Studi di Management) di Milano.

La sua attività professionale inizia nella consulenza dove ha modo di analizzare Elettroplastica Elettrodomestici, l'azienda del suocero operativa nel settore della produzione di piccoli elettrodomestici (soprattutto ventilatori, termoventilatori e asciugacapelli) per conto terzi, quindi per i brand dei grandi operatori internazionali del settore. Roberto Saccone propone un piano di risanamento che piace e che gli vale l'offerta di entrare in azienda come manager per gestire direttamente il rilancio. Nel 1986 accetta l'offerta, viene nominato Amministratore Delegato di Elettroplastica Elettrodomestici e sigla un piano di acquisizione progressiva di quote.

Risanata l'azienda dal punto di vista finanziario, Roberto Saccone ben presto si rende conto che il settore è in balia della concorrenza di alcuni Paesi – Taiwan, Hong Kong e Cina, in primis – che propongono al mercato italiano prodotti a prezzi bassissimi. Questo aspetto lo preoccupa molto, soprattutto pensando allo sviluppo che il fenomeno potrebbe avere di lì a qualche anno.

Accompagnando la moglie al supermercato, resta colpito dal fatto che gli asciugacapelli costituivano un omaggio per ogni acquisto di fustini di detersivo. “Questo episodio mi ha fulminato! Come avrei potuto reggere la concorrenza proveniente da aziende che erano in grado di fornire prodotti da regalare insieme ad un detersivo? In quel preciso momento è scattata la molla che mi ha fatto decidere di dirigermi verso tecnologie più difficili da imitare e, pertanto, più protette!” spiega Roberto Saccone.

Parte così la ricerca per capire in quali settori approdare valorizzando le conoscenze maturate in Elettroplastica Elettrodomestici, di tipo tecnico ma anche di natura commerciale. Producendo ventilatori e termoventilatori, quindi freddo e caldo con tecnologie basiche, il primo pensiero viene rivolto al settore della climatizzazione che in quel periodo – fine anni Ottanta – iniziava ad essere percepito come diretto a soddisfare un bisogno importante.

La decisione definitiva di entrare in questo settore viene presa quando Toyota annuncia il lancio del primo modello di utilitaria con il condizionatore di serie, fino a quel momento montato solo su automobili di grossa cilindrata e di lusso. Questo segnale convince Roberto Saccone che il climatizzatore, in macchina ma anche a casa, sarebbe diventato ben presto un prodotto alla portata di un consumatore meno abbiente e che, quindi, il mercato si sarebbe notevolmente allargato.

Si mette pertanto a studiare se fosse possibile effettuare una riconversione industriale di Elettroplastica Elettrodomestici verso questo settore. Lo studio evidenzia che ci sarebbero state grosse difficoltà tecniche e produttive nel passaggio in tempi rapidi dai piccoli elettrodomestici ai climatizzatori, ma anche commerciali perché Elettroplastica Elettrodomestici, producendo per conto terzi, non aveva una rete di vendita e un marchio noto.

Inizia così una ricerca di aziende già operanti nel settore della climatizzazione che lo porta a contattare la famiglia Marchesi, proprietaria di Olimpia Splendid, realtà familiare da 5 milioni di euro di fatturato nata nel 1956 a Gualtieri (Reggio Emilia) per produrre stufe a legna, gas e unità di riscaldamento a paraffina e, successivamente, articoli per la climatizzazione.

Nel luglio 1989 concorda con i titolari di Olimpia Splendid una partecipazione al 50% di Elettroplastica Elettrodomestici (in cui Roberto era all'epoca socio al 10%) a seguito di un aumento di capitale effettuato con l'intento di risolvere alcune difficoltà finanziarie.

Roberto Saccone viene subito nominato AD con delega a Operations e R&D, oltre che agli aspetti amministrativi, finanziari e di controllo di gestione. Un rappresentante della famiglia Marchesi è anch'esso nominato AD ed assume le deleghe al Marketing e alle Vendite. La presidenza viene assegnata a Giovanni Dalla Bona, suocero di Roberto. Roberto Saccone mantiene anche la carica di

AD in Elettroplastica Elettrodomestici (che lascerà nel 2013 quando l'azienda viene fusa in Olimpia Splendid)<sup>2</sup>.

Nel 1999 la partecipazione in Olimpia Splendid delle famiglie Saccone e Dalla Bona passa al 90%<sup>3</sup> - e Roberto rimane l'unico AD - per salire al 100% nel 2019.

Tra il 2013 e il 2014 l'azienda sperimenta momenti difficili che inducono la proprietà a prendere decisioni importanti: con l'obiettivo di recuperare efficienza viene chiuso lo stabilimento in Cina e fissata la fusione di Elettroplastica Elettrodomestici in Olimpia Splendid e la quasi totale chiusura della sede di Gualtieri dove erano presenti gli uffici commerciali, acquisti, finanza e un piccolo stabilimento produttivo<sup>4</sup>. La chiusura della sede emiliana viene vissuta con dispiacere dalla famiglia Saccone che fino a quel momento aveva voluto mantenere attive le due sedi nonostante gli indubbi disagi dei viaggi giornalieri di circa 200 km che molti manager erano costretti ad affrontare per spostarsi da Cellatica a Gualtieri. Alla sede di Gualtieri e ai suoi dipendenti veniva riconosciuto il pregio di avere saputo costruire negli anni un bellissimo clima di lavoro "tipico delle aziende che operano in un piccolo comune dove tutti si conoscono, si frequentano la sera o nei fine settimana e si sentono parte di una grande famiglia", come osserva Marco Saccone.

Alla difficoltà dei collegamenti si aggiunge la complessità della gestione della duplice governance (una per Olimpia Splendid e una per Elettroplastica Elettrodomestici) e della duplice contabilità. Le contrazioni del mercato evidenziano la necessità di intervenire con una scelta non più procrastinabile. L'organico in forza a Gualtieri viene quindi ridotto e, per la parte rimasta (circa una ventina di persone, da 60 ante fusione), trasferito nella sede di Brescia che in origine ospitava Elettroplastica Elettrodomestici.

Il trasferimento viene vissuto con disagio da gran parte dei dipendenti costretti a spostarsi che lasciano l'azienda appena riescono a trovare un impiego alternativo. Il radicamento territoriale del personale di Gualtieri è talmente forte che tutti i dipendenti emiliani chiedono di tornare a dormire nelle proprie case, trovando inaccettabile l'offerta di pernottamento a Brescia. L'azienda predispone dunque una navetta giornaliera per il collegamento Gualtieri-Cellatica, andata e ritorno. Nel corso del 2014 praticamente tutto il personale emiliano trova un impiego alternativo e lascia Olimpia Splendid. La gestione del turn-over offre all'azienda l'occasione per inserire molti giovani.

Le scelte operate aiutano l'azienda a ristabilirsi con risultati lusinghieri già a partire dal 2015.

Nel 2019, per dare maggiore impulso allo sviluppo internazionale, l'azienda apre ad un fondo di private equity – Alto Partners – che entra nella compagine azionaria con una quota del 30% a seguito di un aumento di capitale. Il restante 70% passa a OS Holding, suddiviso tra Roberto Saccone (53%) e la finanziaria della famiglia Dalla Bona che dal 2015, anno della scomparsa di Giovanni Dalla Bona, è in mano ai suoi 4 figli.

## **2. Il posizionamento strategico.**

Quando Roberto Saccone entra in Olimpia Splendid si interroga subito sulla strategia da adottare per attrarre l'attenzione del pubblico. Capisce che per distinguersi avrebbe dovuto caratterizzare il suo prodotto. La sua visione è: fare bene le cose con le migliori tecnologie, rispettando consumatori e ambiente e con attenzione al design. Il riferimento all'estetica è forse retaggio della sua famiglia di origine: l'azienda di arredamento del padre di Roberto fruiva della collaborazione di diversi architetti di grido che lui, ancora ragazzo, aveva modo di incontrare spesso.

---

<sup>2</sup> Nel 1996 in Elettroplastica Elettrodomestici è stata avviata la produzione di climatizzatori. Nel 1998 è stato fatto uno spin-off e venduta la divisione piccoli elettrodomestici. Elettroplastica Elettrodomestici ha continuato la sua attività producendo Unico fino al 31/12/2013, data della sua fusione con Olimpia Splendid.

<sup>3</sup> Il restante 10% rimarrà nelle mani della famiglia Marchesi fino al 2019.

<sup>4</sup> A Gualtieri è rimasto un centro logistico e la vecchia linea di produzione, riadattata per eseguire test di qualità sui prodotti che arrivano dai fornitori cinesi. Dà lavoro a circa 20/25 persone.

Appena entrato in Olimpia Splendid, ingaggia King e Miranda, designer di grido, che creano Echos, condizionatore curvilineo puntando a sostituire il classico parallelepipedo a cui il mercato era abituato.

Il successivo prodotto, Unico, nato attorno al 2000, diventa il prodotto di punta per la sua unicità nel rispondere ad una esigenza estetica degli edifici: è un condizionatore privo di una unità esterna e, pertanto, adatto a tutti i contesti dove l'impatto visivo è importante, come gli edifici storici ma anche sedi di rappresentanza, villaggi turistici, alberghi<sup>5</sup>. Negli anni Unico è migliorato dal punto di vista della potenza e dell'efficienza, caratteristiche che hanno aperto la strada di mercati stranieri sensibili a prestazioni più performanti. Parallelamente alla prestazione tecnica, non si è mai fermata la cura dell'estetica. Gli ultimi modelli di Unico sono disegnati da Matteo Thun, ma Olimpia Splendid annovera anche altre collaborazioni con designer esterni – freelance e grossi studi professionali – che completano il disegno meccanico, fornito dagli ingegneri OS, conferendogli gradevolezza estetica.

“Stiamo progettando le soluzioni del futuro. La concorrenza c'è e ci sarà, non possiamo pensare che non esista. L'importante è essere attenti cercando di fare sempre meglio degli altri. Abbiamo grandi ambizioni, frenate quest'anno dal Covid<sup>6</sup>. Puntiamo tutto sullo sviluppo che è il driver che ci porta ad investire in Ricerca e Sviluppo – con l'assunzione recente di un nuovo responsabile e tanti giovani – e in risorse dedicate alla vendita nei vari mercati mondiali” chiarisce Giannello Lupidi, attuale AD di Olimpia Splendid. La R&D attualmente consta di 20 persone.

Le innovazioni di prodotto, su cui la R&D è attualmente impegnata, vanno nella direzione di produrre prodotti più sostenibili, cioè meno inquinanti e più efficienti.

L'abbattimento dell'inquinamento passa in primis attraverso l'utilizzo di gas refrigeranti con minore impatto sull'ambiente. Venti anni fa i refrigeranti distruggevano lo strato d'ozono, poi si è passati a refrigeranti rispettosi dell'ozono ma che contribuivano al riscaldamento terrestre. Adesso, il settore è in una fase di passaggio a refrigeranti molto meno dannosi – nell'attesa di riuscire un giorno ad utilizzare refrigeranti a zero impatto – ma che, però ad oggi, sono maggiormente infiammabili. Olimpia Splendid tra l'altro sta lavorando a progetti con il gas R32: la scelta di ricorrere a tale gas, leggermente infiammabile, ha imposto un rinnovamento della fabbrica in ottemperanza alle norme di sicurezza<sup>7</sup>.

La riduzione dell'impatto ambientale spinge anche ad utilizzare materiali riciclabili, sia per le plastiche delle scocche che per gli imballi. “Stiamo ragionando sempre di più in termini di *remanufacturing*. Quindi a fine vita, anziché buttare e comprare il nuovo, si rivitalizza il prodotto vecchio. Lo rinnovo, lo aggiorno dal punto di vista dei controlli, dal punto di vista energetico e così non consumo nuove materie prime” spiega Guglielmo Colombo, Responsabile R&D.

L'impegno verso prodotti a minore impatto ambientale, spinto anche dalla normativa europea, richiede di lavorare su diverse tecnologie in parallelo riguardanti l'efficienza di scambio termico,

---

<sup>5</sup> Oltre ad Ecos e Unico, prodotti di punta, Olimpia Splendid produce anche Bi2 un ventilconvettore radiante, un sostituto dei caloriferi che anziché irradiare calore dalle piastre manda calore attraverso l'aria che gira nell'ambiente, con un vantaggio di efficienza ed efficacia rispetto al radiatore. Presenta però lo svantaggio della ventata d'aria che può disturbare. Olimpia Splendid ha abbinato al ventilconvettore una piastra radiante in modo che l'effetto finale presenti il comfort del radiatore tradizionale e l'efficienza del ventilconvettore.

Olimpia Splendid produce anche pompe di calore per uso domestico relativamente alle quali ha alcuni importanti e differenzianti brevetti innovativi. E' un'area su cui intende investire perché secondo la normativa europea, dal 2050 non ci sarà più riscaldamento a combustibile fossile.

<sup>6</sup> Appena richiesto dalle autorità, Olimpia Splendid è entrata in smart working senza grosse difficoltà. E' stata colta preparata grazie ai recenti investimenti effettuati nella digitalizzazione. Nel periodo della pandemia, ha usufruito della cassa integrazione cercando di risparmiare quanto possibile la parte della progettazione (altre unità al 50%, R&D al 75%). In questa funzione si è comunque registrato un rallentamento causato dalla impossibilità di interagire fisicamente, attività indispensabile per generare nuove idee. Si è cercato di mantenere in funzione i laboratori con almeno due persone, anche se da remoto. I rallentamenti sono imputabili anche ai ritardi nelle consegne da parte dei fornitori.

<sup>7</sup> Il rinnovamento della fabbrica, oltre ad esigenze di sicurezza, ha risposto anche ad obiettivi di miglioramento della produttività.

l'aerodinamica (per generare aria a basso rumore con ventilatori più efficienti), l'elettronica di controllo<sup>8</sup> e la connettività di prodotto<sup>9</sup>.

Al momento la R&D di Olimpia Splendid sta lavorando su tre progetti in fase avanzata: la transizione ai refrigeranti a basso Global Warming Potential, con significativo incremento dell'efficienza energetica; un nuovo ventilconvettore slim, il più stretto sul mercato nelle potenze elevate, caratterizzato da basso rumore, estetica moderna e completamente liscia, motore ad elevata efficienza; una nuova gamma di pompe di calore aria-acqua con generazione di acqua calda sanitaria con refrigerante a basso Global Warming Potential (R32) ed elevata efficienza energetica sia nella produzione di acqua tecnica che di acqua calda sanitaria, dotate di compressore ad inverter.

“La pandemia ha provocato un rallentamento nella nostra ricerca. Come R&D non abbiamo mai smesso di lavorare, però abbiamo ridotto le persone che lavoravano facendo ricorso alla cassa integrazione. E poi, soprattutto, si sono fermati i nostri fornitori. Stiamo iniziando a pensare ai progetti che verranno dopo e che, presumibilmente, si concluderanno nella primavera del prossimo anno. La transizione al nuovo refrigerante per tutti i nostri prodotti ci farà fare un notevole passo avanti dal punto di vista tecnologico e della sostenibilità perché avremo una gamma completa di macchine refrigeranti ecologiche” commenta Colombo.

Oltre che sull'innovazione di prodotto, estetica e tecnologica, il vantaggio competitivo di Olimpia Splendid si basa sull'ampiezza della gamma e sul servizio. Se negli ultimi cinque anni l'azienda ha raddoppiato il fatturato lo deve anche al servizio in termini di velocità nelle consegne e assistenza ai progettisti.

La maggior parte dei prodotti Olimpia Splendid non sono venduti direttamente ai clienti finali, perché prodotti professionali che richiedono l'intermediazione di un tecnico progettista in grado di capire quale prodotto si adatta meglio alle esigenze del cliente e di redigere un progetto, anche indicando alcune specifiche che identificano una marca. Con il progetto in mano, l'installatore va poi dal grossista/distributore a comprare i prodotti. “Più il prodotto è tecnico, più è facile che il progettista descriva le caratteristiche peculiari di un prodotto OS e più abbiamo la possibilità di portare a casa il lavoro! Anche se ciò non è automatico, perché l'installatore è autonomo nella scelta, non è tenuto a seguire le indicazioni del progettista e spesso privilegia il lato economico” spiega Lupidi.

Vengono organizzate frequenti visite in azienda per spiegare a progettisti, installatori e distributori le caratteristiche dei prodotti e come sono costruiti e per far conoscere l'azienda, la sua serietà e la sua disponibilità ad assistere con prontezza chi ne faccia richiesta. Il rinnovamento della fabbrica ha anche questa funzione: dare la percezione anche visiva della leadership di Olimpia Splendid, con i suoi stabilimenti ordinati, puliti, moderni. “Abbiamo lavorato sullo showroom e sulle attività di formazione e promozione in modo che un cliente ci conosca, ci capisca, comprenda la nostra filosofia. Di solito queste cose portano a grandissimi risultati. Adesso che non possiamo incontrare la gente è molto difficile trasmettere la nostra filosofia vedendoci tramite un pc. Alla visita della fabbrica e alla formazione tecnica sui prodotti univamo una parte ludica in modo che ogni cliente tornasse a casa ricordandosi con piacere della giornata e di Olimpia Splendid”, osserva Lupidi con l'evidente desiderio di tornare presto a riprendere la politica degli inviti a visitare la fabbrica.

Nella gamma OS ci sono anche alcuni prodotti venduti dalla grande distribuzione al cliente finale. Si tratta di prodotti più semplici dal punto di vista tecnico che non necessitano di installazione. Per supportare la vendita di queste macchine è necessario farsi conoscere tramite la pubblicità e garantire un post-vendita adeguato che soddisfi il cliente in tempi rapidi in caso di problemi. Per questo genere di prodotti l'attrattiva estetica è fattore importante nell'indurre all'acquisto.

---

<sup>8</sup> L'ottimizzazione degli algoritmi di controllo consente un recupero di efficienza energetica perché rende possibile variare la velocità di rotazione dei compressori e dei ventilatori (e dunque calibrare la loro potenza) a seconda delle esigenze termiche della casa.

<sup>9</sup> Diversi prodotti OS sono già dotati di una inter-connettività di base. L'azienda sta ora lavorando per una inter-connettività evoluta in modo che ogni prodotto possa dialogare con il cloud. Con le capacità del cloud di agglomerare e analizzare grandi volumi di dati, si apriranno molteplici possibilità a beneficio dell'azienda e dell'utente.

Queste due categorie di prodotti contribuiscono al fatturato italiano in ugual misura mentre all'estero in alcune nazioni prevale il prodotto professionale e in altre quello venduto tramite la GDO. L'obiettivo è sviluppare in ugual misura anche all'estero le due linee di prodotto, cosa non facile perché vuol dire gestire due canali diversi, parlare una volta con i buyer della grande distribuzione e una volta con grossista, installatore e progettista.

### 3. La crescita internazionale.

L'obiettivo dei prossimi anni è passare da azienda italiana molto dedicata al mercato nazionale a una piccola multinazionale che lavora in tutti i mercati possibili. L'internazionalizzazione ("portare il nostro nome nel mondo" usando le parole di Marco Saccone) è al momento vista come la direttrice di crescita fondamentale.

L'obbiettivo è presidiare i mercati esteri per la maggior parte con filiali di proprietà che vendono sia sul canale retail che su quello professional (progettista, grossista termoidraulico e installatore). Il presidio diretto del mercato viene preferito considerato che il cliente di riferimento è esigente, ha una capacità di spesa medio/alta, è attento al design e all'innovazione. Con questo tipo di consumatore l'azienda ritiene opportuno mettere in atto azioni specifiche a cui i distributori generalisti (che offrono prodotti che vanno dai ventilatori di 19,9 euro alle pompe di calore che costano 10.000 euro) non si prestano.

Il percorso di Olimpia Splendid fuori dall'Italia è qui di seguito rappresentato:

- dal 2005 è attiva una filiale in Cina dedicata al sourcing di componenti e all'ispezione delle produzioni locali. Dal 2005 al 2013 OS possedeva e gestiva direttamente una fabbrica, poi chiusa a causa di alcuni aspetti che rendevano meno efficiente la produzione OS rispetto a quella di concorrenti a cui è stata trasferita la produzione. Ci si riferisce in particolare a: volumi di produzione e relativo acquisto di componenti; la fabbrica OS era situata a Shanghai, con il costo della mano d'opera più alto della Cina, il partner cui la produzione è stata successivamente affidata opera nel sud-est della Cina con costo della manodopera più contenuto; le aziende non cinesi hanno difficoltà ad avere la stessa efficienza di acquisto della componentistica e la medesima efficienza della mano d'opera rispetto alle aziende cinesi. Nel 2013, dopo la chiusura della fabbrica di produzione, è stata mantenuta la filiale di trading;
- nel 2009 in Spagna è stato acquisito il 100% delle quote da un socio in una joint venture<sup>10</sup>;
- nel 2011 in Francia è stato acquistato un ramo di un'azienda svizzera - Walter Meier - e su quel nucleo è stata creata la filiale commerciale di proprietà;
- nel 2017 in Brasile è stata fondata una filiale in sostituzione di un distributore locale che aveva dismesso l'attività;
- nel 2018 negli Stati Uniti è stata creata una start-up, divenuta operativa nel 2019;
- nel luglio 2019 in Australia e Nuova Zelanda è stato acquisito il 100% del capitale di uno storico distributore.

Il resto dei mercati è coperto con distributori o clienti diretti.

In Australia, Nuova Zelanda e Stati Uniti<sup>11</sup> Olimpia Splendid è entrata grazie a prodotti nuovi, più potenti e in grado di soddisfare le normative di settore di questi Paesi.

Attualmente Olimpia Splendid distribuisce in tutti i Paesi europei, in America del Sud, in alcune nazioni dell'Africa e del Middle East. Tutte le filiali si occupano di logistica/rete commerciale e servizio clienti.

---

<sup>10</sup> Euritecsa, azienda operativa nella distribuzione di apparecchiature per il condizionamento, il riscaldamento e la ventilazione, nei settori domestico, professionale e della grande distribuzione.

Per rendere l'azienda capace di seguire lo sviluppo dei mercati, sono stati migliorati il servizio e la logistica creando dei sistemi di gestione ordini e spedizioni delle merci quasi automatici grazie ai quali un cliente, un agente o un distributore, entrando on-line nel sistema, può vedere se la merce c'è, quando è disponibile, quando arriva. I meccanismi di spedizione sono velocissimi. “Per noi è complicato seguire i principi della *Lean* – spiega l’AD – perché compriamo tutta la componentistica in Cina. Ci stiamo quindi impegnando molto sulla logistica”.

#### **4. L'inserimento della seconda generazione.**

Marco, classe 1981, Camilla, classe 1984, e Francesco, classe 1990, sono gli esponenti della seconda generazione della famiglia Saccone. Tutti e tre hanno scelto liberamente la propria strada ad iniziare dagli studi universitari, non influenzati dalla prospettiva di un eventuale ingresso nell'azienda di famiglia.

Camilla, appassionatissima di sport, ha da subito detto che non sarebbe entrata in Olimpia Splendid. Ora gestisce con soddisfazione una palestra. Marco, da sempre portato per le discipline umanistiche e poco amante delle tematiche scientifiche ed economiche, “da giovane” era attratto dalla attività di famiglia anche se non la considerava il sogno della sua vita. Avrebbe voluto fare il giornalista o comunque svolgere un lavoro creativo, lato ereditato dal nonno paterno. Francesco come interessi è il più vicino a quelli di Roberto ma non ha le idee chiare sul futuro nel momento in cui finisce le scuole superiori.

Roberto ha sempre parlato ai propri figli dell'azienda e degli aspetti della vita dell'imprenditore, ma senza un secondo fine. Amava, ed ama, coinvolgere la famiglia negli aspetti principali del proprio lavoro per farla gioire dei successi e ricevere conforto in momenti meno felici. Non ha mai chiesto ai figli di entrare in azienda, ma ha sempre desiderato che fossero loro a chiederlo se avessero voluto. Ha messo in guardia i figli in merito al lavoro in azienda che comprende soddisfazioni e delusioni, sfide appassionanti e adempimenti noiosi. Ha sempre ammesso che, nella sua concezione, ‘l'imprenditore è un soggetto monomaniacale con l'azienda come unica passione’. Questo aspetto spaventava un po' i due figli maschi desiderosi di dedicarsi, oltre al lavoro, anche alle altre loro passioni (scrittura, lettura, montagna, sport...). Avendo il padre come modello, capivano bene che l'imprenditore non smette un momento di pensare all'azienda e di come farla andare meglio, svilupparla. Roberto ne era consapevole ma la cosa non lo preoccupava. Dice infatti: “Non ho mai avuto l'ansia che i miei figli venissero a lavorare in Olimpia Splendid, l'avrei lasciata ad altri. L'importante è dare una successione di valore all'azienda al cui servizio la famiglia si deve porre. Se la famiglia non ha le competenze per farlo, si deve tirare indietro. Se rimane, ha il dovere di dare il massimo perché l'azienda prosperi. Inoltre, non ho mai avuto la presunzione che i miei figli imparassero tutto da me. Ho cercato di insegnargli concetti generali e valori di riferimento. Loro imparano come e dove preferiscono. In questo ho fatto tesoro della mia esperienza: quando sono entrato nell'azienda di mio suocero, la sua personalità tendeva a scoraggiare l'emergere di proposte dal basso, dai giovani. Era un'azienda padronale più impegnata al controllo dei costi che allo sviluppo dei ricavi. Mi sono ripromesso che con i miei figli (se mai fossero entrati in azienda) e con i miei collaboratori non sarei mai stato “strabordante”, non avrei imposto nulla. Pertanto ai miei figli ho sempre detto che se il metodo del padre non li avesse soddisfatti, sarebbero stati liberi di guardarsi attorno”.

Marco dopo il liceo si è iscritto alla facoltà di Scienze Politiche all'Università di Milano spinto dalla sua predilezione per le discipline umanistiche. Era interessato a rimanere in università per tentare la carriera accademica nell'ambito della filosofia del diritto. Naturalmente portato per l'azione, ha ben presto sofferto la mancanza di prospettive concrete in ambito accademico: “Avevo tanta voglia di fare, volevo comprarmi una casa, farmi una famiglia e l'università non me lo consentiva”. Decide pertanto di iscriversi ad un Master in management alla LUISS per affacciarsi nel mondo aziendale ed iniziare a pensarci dentro. Il Master va molto bene e Marco, una volta terminato il percorso, viene

selezionato dalla Piaggio nell'ambito di un programma per giovani con alto potenziale da affiancare a top manager. Su cinque posizioni aperte, viene assegnato all'area *manufacturing*. Dopo poco tempo riceve un incarico sfidante: seguire l'apertura di uno stabilimento in Vietnam relativamente al quale viene incaricato di sviluppare e coordinare la parte industriale (mentre dopo il Master si era risvegliato in lui l'interesse per il marketing). Senza esperienze lavorative pregresse - se non d'estate nell'azienda di famiglia - Marco deve implementare e supervisionare tutta la parte del controllo di gestione e della catena di fornitura. "Col senno di poi l'esperienza è stata davvero formativa perché ho imparato a far conto sulle mie forze, ad assumermi responsabilità, ma ci sono state diverse situazioni in cui non sapevo da che parte girarmi! Dove prima c'era un prato, abbiamo creato uno stabilimento da cui uscivano le Vespe. Per questo devo un grazie anche al mio referente che mi ha insegnato davvero tantissimo!" così Marco ricorda quell'anno e mezzo passato tra Vietnam e Italia. Tornato in patria, Marco è assegnato all'Ufficio di controllo industriale, un incarico privo di sfide stimolanti, un passo indietro rispetto alla posizione ricoperta in Vietnam.

Un po' questo, un po' le difficoltà connesse alla gestione della sua vita privata a centinaia di chilometri di distanza, nonostante gli ottimi risultati raggiunti, dopo circa tre anni in Piaggio, nel 2009 Marco decide di entrare in azienda.

Il 2009 non è tra gli anni migliori per Olimpia Splendid che risente della crisi globale. Chiarite le regole del gioco ("se entrerai in azienda dovrai occuparti delle cose che ti piacciono, ma anche di quelle che non ti piacciono, se importanti per l'azienda") e verificata la serietà delle intenzioni, Marco compie i primi passi in Olimpia Splendid come Product Manager con riporto diretto al Responsabile Marketing e Comunicazione. Quando, nel 2012, il suo superiore si dimette dall'azienda, Marco ne prende il posto, forte delle capacità dimostrate sul campo. Nel 2013 gli viene affidata anche la responsabilità della parte commerciale che Marco accetta con entusiasmo.

Il 2013 e il 2014 sono anni molto complicati penalizzati dalla recessione che nuovamente grava sull'economia mondiale e da un clima piovoso che fa crollare la domanda di condizionatori. Olimpia Splendid chiude lo stabilimento di Shanghai e lo stabilimento di Gualtieri in Italia. Il budget a disposizione di Marco per il marketing viene dimezzato.

Nel 2014 l'economia riprende a correre e Olimpia Splendid è pronta per ripartire, forte di due nuovi prodotti, frutto degli investimenti in R&S mai sacrificati. La crisi passa, la serenità prende il sopravvento sull'ansia, i risultati sono stimolanti. Tutto ciò riempie Marco di voglia di occuparsi dell'azienda, di pensare al futuro. E' una fonte continua di stimoli tanto che il padre inizia a vedere in lui un possibile leader. E' ancora molto giovane e gli manca ancora un po' di esperienza, "ma rappresenta una sintesi, non facile da trovare in una sola persona, di competenze economico-organizzative e talento nella comprensione di fenomeni di tipo umanistico, determinanti per compiere scelte azzeccate nei confronti dei consumatori. E' un imprenditore completo con poche carenze forse solo relativamente alla parte tecnico-industriale, ma per quello ci sono i manager con cui lui sa rapportarsi", afferma con orgoglio il padre.

Francesco si iscrive a Ingegneria Energetica, guidato da interessi personali, ma anche dal consiglio del padre che vedeva in questo ambito la professione emergente del futuro che gli poteva aprire molte porte, a prescindere da Olimpia Splendid.

Terminata l'università, sceglie di entrare in una società di consulenza in attesa di chiarirsi le idee sul da farsi. I due primi anni sono spesi in un presidio fisso presso un'azienda cliente perdendo l'opportunità di visitare diverse realtà. Questo il motivo che spinge Francesco a cercare una nuova società di consulenza dove passa 3 anni intensi, ma che non gli danno piena soddisfazione. Gli manca la possibilità di incidere nelle strategie, di vedere realizzate le sue idee. Giunge a questo punto la proposta del padre di entrare in Olimpia Splendid: "Fai un'esperienza, se non ti piacerà farai in tempo a cambiare! Sei ancora giovane". Francesco è riflessivo, ha bisogno di fare un passo alla volta, ma era giunto per lui il momento giusto. L'azienda si stava sviluppando ed aveva bisogno di nuove risorse. E' così che il 1 aprile 2020 Francesco entra in Olimpia Splendid.

Francesco aveva manifestato interesse per l'area innovazione ed è lì che viene collocato visto che Olimpia Splendid stava cercando giovani da inserire in questo ambito. E' assunto con un settimo

livello impiegatizio alle dipendenze del Direttore R&S in un team con altre due persone e valutato secondo obiettivi qualitativi/organizzativi. Per Roberto è importante che Francesco si accrediti con le sue capacità prima di salire di livello: “E’ ottimale l’affiancamento con il Direttore R&S, un manager con una lunga esperienza che sa lavorare bene con i giovani facendoli crescere. Questo manager di fatto sta facendo da tutor a Francesco che un giorno, quando il manager andrà in pensione, potrebbe prendere il suo posto. Tale ruolo non è però stato esplicitato perché è bene che Francesco scelga liberamente cosa amerà fare. Non voglio mettere pressione”.

L’ingresso in azienda di Francesco è ben visto anche da Marco che commenta: “Sono felice di avere Francesco in azienda perché mi conforta condividere con lui questa esperienza. Per ora sta imparando moltissimo. Spero che voglia continuare”.

## **5. La managerializzazione dell’impresa.**

L’attuale AD di Olimpia Splendid viene assunto nel maggio 2015 con il compito di sollevare dalle incombenze più operative Roberto Saccone, intenzionato a dedicarsi solo alla parte strategica, e a fornire un confronto esterno alla famiglia e un supporto a Marco. Giannello Lupidi approda in Olimpia Splendid dopo avere fatto diverse esperienze manageriali: Responsabile di divisione nel gruppo Fiat, AD di Girardini, Responsabile di divisione in Riello e successivamente AD di un’azienda di radiatori dello stesso gruppo.

Fino al 2015, la forte personalità dell’imprenditore e la stima dei suoi collaboratori guadagnata sul campo aveva creato un ambiente che girava attorno a lui, con poca autonomia decisionale dei singoli. Con l’ingresso del nuovo AD si è cercato di responsabilizzare le persone e renderle più autonome: alcuni hanno accolto con favore il cambiamento, altri si sono da subito dimostrati a disagio e progressivamente sono usciti dall’azienda. Dopo cinque anni, tutti i collaboratori hanno ormai assimilato la nuova cultura: “Non è stato banale. È chiaro che i primi tempi ho dovuto affrontare svariate difficoltà, gente che è uscita, gente a cui non andava bene, ho dovuto integrare nel tempo nuove risorse” commenta Lupidi.

Uno degli strumenti adottati dal nuovo AD per responsabilizzare le persone e, nello stesso, renderle partecipi delle strategie e dei risultati aziendali, è il budget.

In Olimpia Splendid il budget permette di aggregare e coinvolgere direttamente tutte le prime linee (10/12 persone) chiamate a scrivere la parte di loro competenza discutendola per la validazione finale con l’AD, che in questo processo funge da collettore e supervisor.

Il budget non contiene solo dati e obiettivi per ogni area aziendale, ma riporta anche la descrizione delle strategie, le modalità per raggiungere i target, le caratteristiche dei prodotti, le attività di vendita. In questo modo gli obiettivi non sono calati dall’alto ma sono definiti dai singoli referenti di funzione che si sentono maggiormente responsabilizzati. Il processo è laborioso e prevede molte discussioni e incontri informali e diverse riunioni formali da settembre a dicembre.

Il risultato è un documento di 400 pagine che ciascun manager di primo livello e ogni responsabile di settore deve condividere con i propri collaboratori, arrivando ad interessare il 40% dei dipendenti. Per soddisfare questo obiettivo si è reso necessario ristrutturare l’amministrazione in maniera profonda. “Quando dovevi consultare un dato per prendere una decisione, era necessario l’intervento di tre o quattro persone per avere una visione completa. Oggi non siamo ancora pienamente soddisfatti del percorso, ci sono ancora tante cose da migliorare, ma io, come tutti i nostri manager, siamo in grado di accedere ai dati e di vedere i margini, i fatturati e tenere monitorate le vendite per canale per paese e per cliente, autonomamente e in ogni momento” riconosce Marco Saccone.

Quando Giannello Lupidi è entrato in azienda il clima andava migliorato anche a causa delle frizioni sorte a seguito della chiusura della sede di Gualtieri. Si è dunque lavorato molto sulle persone inserendo giovani in risposta al turnover naturale e organizzando varie attività di *team building*, proseguite a distanza nel 2020 a causa del Covid.

Quando era consentito, l'attività di *team building*, affidata ad un'agenzia esterna, terminava con una partita di rugby con il motto 'avanzare e sostenere'. "Prima ciascuno lavorava per i fatti propri, interessandosi al suo orto e non pensando al bene dell'azienda. Affrontare il tema delle relazioni con un esperto ci ha consentito di migliorare tantissimo" riferisce Lupidi.

Nel 2018 entra in azienda un altro manager esterno alla famiglia Saccone in qualità di Direttore R&D. Si tratta di Guglielmo Colombo, ingegnere con una lunga esperienza nel settore della climatizzazione in Italia e all'estero (principalmente Stati Uniti, ma poi anche Cina, Brasile, Corea, Thailandia, India e Giappone) e nel settore degli elettrodomestici nelle funzioni R&D, operations, logistica/approvvigionamento. Prima del 2018 l'Ing. Colombo aveva già lavorato per tre anni per Olimpia Splendid dirigendo lo stabilimento in Cina chiuso nel 2013.

Guglielmo Colombo viene ingaggiato con l'obiettivo di imprimere un'ulteriore spinta alla funzione di ricerca e sviluppo. "Prima che arrivassi – osserva Colombo – l'estetica veniva definita dai designer con la proprietà senza preoccuparsi troppo dei problemi che si sarebbero creati nella produzione. Adesso, stiamo lavorando sulla costituzione di team multifunzionali che lavorano assieme sin dall'inizio". Questi team prevedono il coinvolgimento di collaboratori appartenenti alle aree di marketing, operations, R&D, acquisti e assistenza tecnica con l'obiettivo di produrre una macchina che non richieda continue modifiche prima di essere lanciata sul mercato. Il metodo di lavoro prevede integrazioni molto spinte per la definizione delle specifiche di prodotto di cui l'estetica è solo una delle componenti. C'è un dialogo molto intenso che consente di arrivare alla definizione di funzioni estetiche fattibili, già nella fase di prototipazione.

Il precedente modo di lavorare – definisco il progetto esteticamente e poi lo realizzo tecnicamente – produceva un altissimo numero di modifiche. "Stiamo cercando di avere momenti di revisione del progetto anche virtuale con la produzione, in modo che il loro input di produttività, di efficienza produttiva, entri da subito nello sviluppo del prodotto. La stessa cosa vale per gli acquisti e l'assistenza tecnica. Siamo nella fase di passaggio ad un'azienda che fa sviluppo prodotto come processo aziendale a 360 gradi. L'obiettivo è di liberare efficienza e dare spazio a nuovi progetti" spiega l'Ing. Colombo. Questo passaggio ad un nuovo modo di lavorare è reso più agevole dalle recenti iniezioni di giovani in azienda, più disponibili a sperimentare. I team multifunzionali dovranno essere anche in grado di fornire informazioni strutturate che siano di supporto alla proprietà nella scelta tra i vari progetti da sviluppare selezionandoli tra numerose idee.

Il processo di selezione tra le varie idee parte dalle riunioni strategiche che si tengono ogni anno per elaborare/monitorare/aggiornare il piano triennale: una riunione viene organizzata a giugno-luglio con l'obiettivo di analizzare lo scenario competitivo e di definire la strategia, una alla fine dell'estate per verificare come è andato l'anno dal punto vista finanziario e delle vendite, l'altra a fine anno per aggiornare il budget dell'anno successivo alla luce delle vendite dell'anno in corso. Si tratta di riunioni a cui partecipano i referenti delle funzioni interessate oltre che gli esponenti della proprietà e l'AD.

Il processo di managerializzazione ha accompagnato l'uscita di Roberto Saccone da ruoli operativi in azienda, sancita formalmente con la sua elezione a Presidente della Camera di Commercio di Brescia il 28 novembre 2019.

## **6. L'evoluzione della governance.**

La scelta di avere un AD esterno alla famiglia è maturata per far fronte alla complessità del settore che richiede competenze ed esperienze che non sempre si possono trovare all'interno dei membri della stessa famiglia, ma anche per sollevare Roberto Saccone da certe incombenze legate all'operatività.

L'avvicendamento al vertice tra Giannello Lupidi e Roberto Saccone è avvenuto senza particolari problemi anche se c'è ancora qualche manager che sente la necessità di avere il conforto dell'imprenditore in casi di grande complessità.

L'AD ha piena autonomia nell'ambito del budget e da lui dipende tutta la prima linea, ivi incluso Marco Saccone, AD di tutte le filiali estere, che viene coinvolto in particolare nelle decisioni di marketing e commerciali. L'AD e Marco Saccone incontrano ogni settimana tutti i responsabili di centri di costo (I e II linee). Tra loro si confrontano informalmente ogni volta che ce ne sia bisogno e al telefono più volte al giorno.

Marco Saccone entra nel CdA dopo 8 anni in azienda (anche se da sempre, come Francesco, era chiamato ad assistere alle sedute), accreditandosi per le capacità professionali e per le doti umane e non come "il figlio del proprietario". Marco ha deleghe agli sviluppi strategici (business development e internazionalizzazione), ruolo che lo gratifica e lo porta fuori dalla routine.

Fino al 2019, oltre a Marco, la composizione del board vedeva presenti il nonno materno (fino al 2015, anno della sua morte), Roberto Saccone, l'AD, e i due zii di parte materna, imprenditori in altri settori.

Nel 2019, a seguito dell'ingresso nella compagine azionaria del fondo di private equity Alto Partners, sono entrati nel board due nuovi consiglieri rappresentanti del nuovo socio, uno di estrazione finanziaria e l'altro con estrazione industriale. Attualmente il Consiglio consta di 9 membri: due espressione del Fondo, Roberto (Presidente), Marco e Francesco Saccone<sup>12</sup>, il nonno paterno, due zii della famiglia Dalla Bona e Giannello Lupidi (AD).

L'ingresso di Alto Partners in Olimpia ha richiesto anche la formalizzazione e il rispetto di certe procedure per gestire la governance. Il consiglio si riunisce 4/6 volte all'anno ed è diventato l'organo che prende le decisioni, elabora i piani a tre anni, ragiona sull'evoluzione. Quando la proprietà era in mano alla sola famiglia, tali decisioni venivano prese senza il rispetto di procedure formali e le riunioni del consiglio erano considerate esclusivamente come un adempimento previsto per legge. Con l'avvento di un socio esterno, le logiche sono cambiate. La preparazione degli incontri del consiglio richiede molto tempo: "E' un tipo di attività per me molto formativa – spiega Marco Saccone – e che mi assorbe perché dobbiamo elaborare dei dati con un livello di dettaglio importante. Può sembrare banale, ma prima si poteva giustificare a sé stessi un numero strano come un'evoluzione particolare di un costo, adesso bisogna analizzare il numero con la breakdown analysis".

Gli appuntamenti di "governance informale", i momenti in cui la famiglia si riunisce per parlare dell'azienda sono invece limitati: "Tutti insieme – osserva Roberto – ci vediamo meno di quanto mi piacerebbe: Francesco vive a Milano, Marco ha una sua famiglia con due figli e tiene molto alla sua privacy, Camilla ha una bambina di pochi mesi. Tutti impegnati. Ci vediamo una volta al mese e alle feste comandate. Non si parla sempre e solo dell'azienda anche se qualche aggiornamento c'è!".

L'uscita di Alto Partners è prevista tra 4 o 5 anni.

La prima linea risponde all'AD ma, con l'affiancamento di Marco, si sta dischiudendo la via all'affermarsi di un sistema "duale". Duale potrebbe essere anche il sistema di governance del futuro considerato che i due fratelli vanno d'accordo ed hanno competenze e culture complementari. Interrogato al riguardo, Marco Saccone risponde: "Avere due AD porta complicazioni perché possono non essere sempre chiari i riferimenti organizzativi. Il futuro AD non necessariamente deve essere uno della famiglia. Dice infatti Marco: "sono al servizio dell'azienda, per cui se, trovassi qualcuno meglio di me, sarei disponibile a cedergli il passo".

Quanto al futuro assetto proprietario, Roberto Saccone immagina di "distribuire il patrimonio di famiglia equamente tra i 3 figli, ma lasciando l'azienda solo a chi se ne occuperà. Essere coinvolti anche solo come azionisti senza avere le competenze per entrare nel merito della strategia e della gestione, può portare a dissidi e scelte contro il bene dell'azienda".

---

<sup>12</sup> Francesco Saccone è entrato in Consiglio nell'aprile 2019, contestualmente ai rappresentanti di Alto Partners.

## 7. Il futuro.

In un settore in crescita e dominato da colossi globali come Electrolux e Samsung, la sfida che Olimpia Splendid si trova davanti riguarda in primis il giusto dimensionamento. Il settore dell'*heating ventilation and air conditioning* è un settore consolidato che sta andando incontro ad ulteriori consolidamenti motivati sia dalla ricerca di economie di scala che indotti da convergenze tecnologiche.

Per ora OS ha occupato con successo delle nicchie sia in Italia che all'estero, ma la proprietà si pone degli interrogativi sulla tenuta di questa strategia nel lungo periodo con l'attuale assetto.

Nel preparare una strategia di medio termine, il pensiero corre alla possibilità di cambiare "taglia" per non costituire facile preda dei giganti del settore cinesi, giapponesi o americani, come già successo a diversi concorrenti nazionali.

Per crescere e crearsi un posizionamento sostenibile, Olimpia Splendid sta lavorando sull'espansione organica all'estero abbinata ad una strategia di acquisizioni. L'internazionalizzazione per Olimpia Splendid non significa mettere una bandierina in un Paese. Creare una filiale oltre i confini nazionali vuol dire assumere gente del luogo, avere un team locale di persone che conoscono le esigenze del cliente e in grado di spiegare il prodotto e portarlo sul mercato. "Per noi avere persone del luogo è determinante. Quando abbiamo creato nuove filiali siamo sempre riusciti ad allargare la base clienti e a dare validi servizi, un aspetto per cui ci distinguiamo. Cerchiamo di lavorare sul cliente con la stessa abnegazione con cui lavoriamo internamente" spiega l'AD.

In questo contesto, nell'aprile del 2024, nel momento dell'uscita di Alto Partners dal capitale di OS, l'accordo con il Fondo prevede la quotazione in Borsa dei titoli azionari: "Abbiamo cominciato a studiare i prossimi passi e questo è un passaggio determinante che comporta la sostituzione di un socio solido, che ci ha portato un capitale importante, con il mercato o con un altro Socio" commenta Marco Saccone.

Un'altra sfida per il futuro è quella di innovare per la sostenibilità ambientale. In Olimpia Splendid l'innovazione è finalizzata alla sostenibilità dei prodotti e dei processi: ad esempio, si sta investendo nella progettazione di prodotti che utilizzino gas meno impattanti dal punto di vista del Global Warming Potential, in azienda sono state cambiate tutte le caldaie sostituendole con pompe di calore meno inquinanti ed è stato installato un impianto fotovoltaico che al momento autoproduce più del 50% dell'energia assorbita dalla produzione con l'obiettivo di arrivare a breve al 100%.

Nel piano triennale, inoltre, è stato fissato un obiettivo molto ambizioso che prevede la *carbon neutrality* entro il 2050, obiettivo poi fissato anche dall'Unione Europea. Oltre a ciò è allo studio l'utilizzo di plastiche riciclate o imballi *plastic free*. Sono anche già stati realizzati prodotti con una certa percentuale di materiali rigenerati o riciclati. "Per noi, l'innovazione rimane centrale perché vogliamo continuare a lavorare in nicchie dove la qualità conta ed evitando la competizione con il prodotto di massa delle multinazionali" spiega Marco Saccone.

Francesco Saccone è stato inserito nell'organigramma in qualità di Innovation Manager per portare nel cuore della ricerca e sviluppo una logica di innovazione. Grazie a lui, si sono attivati alcuni percorsi di open innovation con università e centri di ricerca.

## Allegato 1. Dati ed indici di bilancio Gruppo Olimpia (2019-2020).

DESCRIZIONE	anno 2020	%	anno 2019	%
Valore della produzione	89.746.183		85.433.020	
Costo della produzione	71.295.996	79,4%	69.482.012	81,3%
<b>Valore aggiunto</b>	<b>18.450.187</b>	<b>20,6%</b>	<b>15.951.009</b>	<b>18,7%</b>
Costo del lavoro	9.059.141	10,1%	8.683.618	10,2%
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	<b>9.391.046</b>	<b>10,5%</b>	<b>7.267.391</b>	<b>8,5%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	2.126.618	2,4%	2.037.794	2,4%
<b>Reddito operativo (EBIT)</b>	<b>7.264.428</b>	<b>8,1%</b>	<b>5.229.597</b>	<b>6,1%</b>
Risultato gestione finanziaria	-2.512.388	-2,8%	-137.928	-0,2%
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>4.752.040</b>	<b>5,3%</b>	<b>5.091.669</b>	<b>6,0%</b>
Imposte	-967.311	-1,1%	-1.604.144	-1,9%
<b>Reddito netto</b>	<b>3.784.729</b>	<b>4,2%</b>	<b>3.487.525</b>	<b>4,1%</b>

ATTIVITA'	anno 2020	%	anno 2020 senza rivalutazione	%	anno 2019
Attivo Immobilizzato	30.675.928	26,77%	18.711.643	18,23%	17.907.421
<i>Liquidità immediate</i>	36.997.833		36.997.833		19.855.097
<i>Liquidità differite</i>	20.609.532		20.609.532		23.368.484
<i>Magazzino</i>	26.311.748		26.311.748		23.718.131
Attivo circolante	83.919.113	73,23%	83.919.113	81,77%	66.941.712
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>114.595.041</b>	<b>100%</b>	<b>102.630.756</b>	<b>100%</b>	<b>84.849.133</b>
<b>PASSIVITA'</b>					
<i>Capitale sociale</i>	4.071.429	3,55%	4.071.429	3,97%	4.071.429
<i>Riserve</i>	45.464.648	39,67%	33.859.292	32,99%	30.564.865
Capitale proprio	49.536.077	43,23%	37.930.721	36,96%	34.636.294
<i>risultato d'esercizio</i>	3.784.729	3,30%	3.784.729	3,69%	3.487.525
<b>Mezzi propri</b>	<b>53.320.806</b>	<b>46,53%</b>	<b>41.715.450</b>	<b>40,65%</b>	<b>38.123.819</b>
Passivo corrente	34.609.024	30,20%	34.250.095	33,37%	28.924.412
Passivo a m/l termine e fondi diversi	26.665.212	23,27%	26.665.212	25,98%	17.800.902
<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>114.595.042</b>	<b>100%</b>	<b>102.630.757</b>	<b>100%</b>	<b>84.849.133</b>

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI				
		2020	2020 senza rivalutazione	2019
MARGINE PRIMARIO DI STRUTTURA	<i>Mezzi Propri - Attivo Fisso</i>	22.644.878	23.003.807	20.216.398
QUOZIENTE PRIMARIO DI STRUTTURA	<i>Mezzi Propri / Attivo Fisso</i>	1,74	2,23	2,13
MARGINE SECONDARIO DI STRUTTURA	<i>(Mezzi Propri + Passività Consolidate) - Attivo Fisso</i>	49.310.090	49.669.019	38.017.300
QUOZIENTE SECONDARIO DI STRUTTURA	<i>(Mezzi Propri + Passività Consolidate) / Attivo Fisso</i>	2,61	3,65	3,12

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI				
		2020	2020 senza rivalutazione	2019
QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO COMPLESSIVO	<i>(Passività Consolidate + Passività Correnti) / Mezzi Propri</i>	1,15	1,46	1,23
RAPPORTO DI INDEBITAMENTO	<i>(Totale passivo-mezzi propri)/capitale investito</i>	53,47%	59,35%	55,07%

INDICATORI DI SOLVIBILITA'				
		2020	2020 senza rivalutazione	2019
Margine di disponibilità	<i>Attivo circolante - Passività correnti</i>	49.310.089	49.669.018	38.017.300
Quoziente di disponibilità	<i>Attivo circolante / Passività correnti</i>	2	2	2
Margine di liquidità	<i>(Liquidità diff. + Liquidità imm.) - Passività correnti</i>	22.998.341	23.357.270	14.299.169
Quoziente di liquidità	<i>(Liquidità diff. + Liquidità imm.) / Passività correnti</i>	1,66	1,68	1,49

INDICI DI REDDITIVITA'				
		2020	2020 senza rivalutazione	2019
ROE netto	<i>Risultato netto /capitale proprio</i>	7,64%	9,98%	10,07%
ROE lordo	<i>Risultato lordo /capitale proprio</i>	9,59%	12,53%	14,70%
ROI	<i>Risultato Operativo / (Capitale investito netto)</i>	6,34%	7,08%	6,16%
ROS	<i>Risultato Operativo / Ricavi di Vendite</i>	8,62%	8,62%	6,39%