



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

TESI DI LAUREA

Kerakoll l'azienda del presente

Docente 1° relatore : Prof. Lorenzo Fattori

Studente : 23C06118 Davide Matteo Gerbi

Indice

Kerakoll l'azienda del presente	1
Indice	2
1.Introduzione	4
2. Inquadramento teorico e campo d'indagine	6
2.1.1. Framework operativo	7
2.1.2. La cultura organizzativa: Edgar H.Schein e i tre livelli	9
2.1.3. Il sensemaking organizzativo	10
2.1.4. Verso l'analisi: una sintesi del framework adottato	11
2.2. Il contesto globale: l'impatto ambientale del settore edilizio	12
2.2.1. Focus Italia	14
2.2.2. Le certificazioni ambientali	14
2.2.3. Le certificazioni come fattore strategico	16
3. Metodologia	17
3.1. quadro metodologico	17
4. Il caso di studio - la Kerakoll S.p.a	19
4.1. storia	19
4.1.1. espansione	19
4.1.2. stabilimenti	20
4.1.3. visione	21
4.2. Organizzazione aziendale interna	21
4.3. Posizionamento competitivo	23
4.4. L'impatto del covid e del superbonus 110%.	26
4.4.1. 2018-2019	29
4.4.2. 2020-2021	29
4.4.3. 2022-2023	31
4.4.4. 2024	33
4.4.5. Il panorama italiano	40

4.4.6. Considerazioni di sintesi	41
4.5. La certificazione B Corp di Kerakoll	42
4.5.1. Consumi	43
4.5.2. Emissioni	46
4.5.3. Rifiuti	49
4.5.4. Acqua	52
5. Discussione	54
5.1. Il piano finanziario	54
5.2. Il piano organizzativo	55
5.2.1. Mintzberg: la Forma Divisionale e l'autonomia delle sedi	55
5.2.2. Schein: i tre livelli e la coerenza culturale	56
5.2.3. Weick: il sensemaking e la leadership collaborativa	56
5.2.4. Ford/Taylor vs. la realtà contemporanea	57
5.2.5. Chandler	57
5.2.6. Gerarchia e cultura come piani complementari	58
5.3. Il piano ambientale	59
5.4. considerazioni di sintesi	60
6. Conclusioni	62
Bibliografia	64
Acknowledgement	65
Disclosure	65

1.Introduzione

Il presente elaborato nasce da un'esperienza diretta: un periodo di stage condotto presso la sede principale di Kerakoll S.p.a. a Sassuolo, nel corso del quale chi scrive ha avuto l'opportunità di osservare dall'interno le dinamiche organizzative, le pratiche quotidiane e la cultura di un'azienda che rappresenta uno dei casi più interessanti nel panorama industriale italiano contemporaneo. È proprio da quella posizione privilegiata, al tempo stesso situata e parziale come la prospettiva costruttivista adottata in questa tesi richiede di riconoscere esplicitamente, che ha preso forma la domanda di ricerca che orienta l'intero lavoro: in che misura la struttura organizzativa e la strategia di sostenibilità di Kerakoll hanno contribuito alla sua resilienza competitiva tra il 2018 e il 2024, un periodo caratterizzato da shock esogeni di natura pandemica, normativa ed energetica tra i più rilevanti degli ultimi decenni?

Rispondere a questa domanda ha richiesto un percorso analitico articolato su più piani, che questo elaborato ripercorre in modo strutturato. Il punto di partenza, sviluppato nel secondo capitolo, è il posizionamento epistemologico e metodologico della ricerca: la scelta di una prospettiva costruttivista e interpretativista, coerente con la natura dell'oggetto di studio, e l'adozione del metodo dello studio di caso singolo nella tradizione consolidata da Robert K. Yin. A questo si affianca la costruzione del framework teorico di riferimento, che si fonda sui contributi di Henry Mintzberg per la lettura della struttura organizzativa, di Edgar H. Schein per l'analisi della cultura aziendale nei suoi tre livelli di profondità, di Karl Weick per la comprensione dei processi collettivi di costruzione del senso, e di Alfred D. Chandler per la prospettiva diacronica sul rapporto tra strategia e struttura. Questi autori non vengono citati come autorità, ma utilizzati come lenti attraverso cui guardare una realtà organizzativa concreta e complessa.

Il contesto entro cui questa realtà si colloca è quello del settore edilizio globale, ma soprattutto italiano, analizzato nel terzo capitolo: un comparto responsabile di circa il 37% delle emissioni globali di CO₂ legate all'energia operativa, sottoposto a una pressione normativa crescente con l'entrata in vigore della direttiva europea Case Green, e in profonda trasformazione rispetto ai propri modelli di produzione e consumo. È in questo contesto che le certificazioni ambientali (dalla ISO 14001 alle EPD, dalla LEED e BREEAM fino alla B Corp) hanno smesso di essere strumenti di comunicazione volontaria per diventare requisiti sempre più strutturali di accesso al mercato e di credibilità nei confronti di investitori, clienti e istituzioni.

Il quarto capitolo entra nel vivo del caso studio, ripercorrendo la storia di Kerakoll dalla sua fondazione nel 1968 fino alla configurazione multinazionale attuale, analizzando la struttura organizzativa e il posizionamento competitivo rispetto ai principali concorrenti, e conducendo un'analisi dettagliata della gestione operativa e finanziaria nel periodo 2018–2024 a partire dai dati di bilancio forniti direttamente dall'azienda. L'analisi si chiude con una valutazione approfondita del percorso di sostenibilità di Kerakoll, dalla trasformazione in Società Benefit nel 2021 alla certificazione B Corp del 2023, fino ai dati concreti su emissioni, consumi energetici, gestione dei rifiuti e utilizzo idrico, con un confronto diretto con le performance del principale concorrente italiano, Mapei.

Il capitolo conclusivo sintetizza le evidenze raccolte sui tre piani di analisi, finanziario, organizzativo e ambientale, per rispondere alla domanda di ricerca formulata in apertura, riconoscendo esplicitamente i limiti dello studio e indicando le direzioni in cui la ricerca potrebbe utilmente svilupparsi.

Ciò che questo lavoro si propone di dimostrare è che la resilienza di Kerakoll non è il prodotto di condizioni di mercato eccezionalmente favorevoli, né di scelte tattiche opportunistiche, ma il risultato di una coerenza profonda e consolidata nel tempo tra struttura organizzativa, cultura aziendale, strategia di lungo periodo e impegno ambientale. Una coerenza che, come si cercherà di argomentare nelle pagine che seguono, costituisce il vero vantaggio competitivo di un'azienda che ha saputo trasformare ogni fase di discontinuità esterna in un'opportunità di rafforzamento strutturale.

2. Inquadramento teorico e campo d'indagine

Il presente elaborato si propone di rispondere alla seguente domanda: in che misura la struttura organizzativa e la strategia di sostenibilità di Kerakoll hanno contribuito alla sua resilienza competitiva tra il 2018 e il 2024, caratterizzato da shock esogeni di natura pandemica, normativa ed energetica? A partire da questa domanda, l'analisi si sviluppa attraverso tre percorsi complementari: l'analisi della configurazione organizzativa dell'impresa e del suo modello di governance; lo studio della gestione operativa e finanziaria nel ciclo 2018–2024; e la valutazione dell'integrazione della sostenibilità come leva strategica. Il caso Kerakoll viene utilizzato come campo di verifica empirica di teorie organizzative consolidate offrendo al tempo stesso spunti per una riflessione più generale sulle condizioni che consentono a un'impresa, nata come familiare, di media dimensione di consolidare la propria posizione competitiva in un contesto di mercato volatile.

2.1 Approccio epistemologico

La tradizione positivista e funzionalista, che ha dominato gli studi organizzativi per buona parte del '900, risponde a queste domande in modo netto: la realtà organizzativa esiste oggettivamente, indipendentemente da chi la osserva, ed è conoscibile attraverso strumenti di misurazione rigorosi e procedure standardizzate. In questa prospettiva, un'organizzazione è un sistema razionale dotato di strutture, processi e variabili che possono essere identificati, misurati e confrontati. Questa è la tradizione che ha dato vita all'approccio adottato da Taylor nell'elaborazione del Management scientifico e, in forme più sofisticate, le teorie contingenti che cercano correlazioni sistematiche tra variabili organizzative e performance.

Il presente lavoro si colloca in una prospettiva radicalmente diversa, quella interpretativista e, più specificamente, costruttivista. Questa scelta non implica un rifiuto della rigore scientifico, ma una ridefinizione di cosa significhi essere rigorosi quando l'oggetto di studio è la cultura e la leadership di un'organizzazione umana.

Il costruttivismo, nelle sue formulazioni più influenti — da Peter L. Berger e Thomas Luckmann (*La realtà come costruzione sociale*, 1966) a Weick (*Sensemaking in Organizations*, 1995) — sostiene che la realtà sociale non viene scoperta ma costruita: è il prodotto delle interazioni, dei linguaggi, delle pratiche e dei significati condivisi che gli attori sociali producono e riproducono nel corso della loro esperienza comune. Applicato al contesto organizzativo, questo principio implica che un'azienda non sia semplicemente una struttura da descrivere, ma un insieme di significati da interpretare: i comportamenti dei suoi membri, le sue pratiche quotidiane, le sue gerarchie e i suoi conflitti non sono fatti oggettivi, ma testi che rimandano a strati di senso più profondi, storicamente sedimentati e socialmente negoziati.

Una conseguenza diretta di questo posizionamento riguarda il ruolo di chi scrive. Nella tradizione positivista, il ricercatore è, o aspira ad essere, un osservatore neutro, separato dall'oggetto di studio per garantire l'obiettività dell'analisi. Nel costruttivismo, questa neutralità non è né possibile né auspicabile: ogni osservazione è situata, ogni interpretazione è influenzata dalla posizione di chi la produce. Chi scrive ha condotto la propria osservazione dall'interno dell'organizzazione, nella posizione di stagista, condividendo per un periodo significativo le pratiche, le relazioni e le dinamiche che costituiscono l'oggetto di questa tesi. Questa posizione non rappresenta una fonte di distorsione da correggere, ma una risorsa epistemica da valorizzare: consente un accesso ai significati impliciti, alle culture informali e alle dinamiche relazionali che difficilmente sarebbero raggiungibili da una prospettiva esterna.

Questo non significa rinunciare alla riflessività critica. Al contrario, la prospettiva costruttivista richiede che il ricercatore mantenga una consapevolezza costante del proprio punto di vista situato, riconoscendo che la comprensione prodotta in questo lavoro è una tra le possibili interpretazioni dell'organizzazione analizzata, non la sua rappresentazione definitiva. È una comprensione parziale nel senso più preciso del termine: parziale perché situata in un punto di osservazione specifico, e parziale perché sempre aperta a essere arricchita, corretta e messa in discussione da altre prospettive.

2.1.1. Framework operativo

Uno degli strumenti teorici più utili per leggere la struttura di un'organizzazione complessa è il framework elaborato da Henry Mintzberg in *The Structuring of Organizations* (1979), presentato in forma sintetica in *Strutture in 5's: A synthesis of the research on organisation design* (1980) e successivamente approfondito in *The structuring of Organisation* (1979), nel quale l'autore identifica cinque configurazioni organizzative fondamentali, ciascuna caratterizzata da una specifica combinazione di meccanismi di coordinamento, parti organizzative prevalenti e parametri di progettazione strutturale. Tra queste configurazioni, quella che meglio descrive l'azienda oggetto di analisi è la cosiddetta Forma Divisionale (Divisionalized Form), in particolare matriciale, vista la presenza di sedi estere coordinate dalla sede principale.

Prima di continuare è doveroso fare un inciso in cui si descrivono queste due forme e le loro differenze, infatti la forma divisionale prevede la suddivisione dell'organizzazione in unità autonome, raggruppate per prodotto, area geografica o cliente. ogni divisione ha le proprie funzioni interne e risponde ad una direzione centrale. questo presuppone quindi che vi sia un'alta autonomia tra le varie divisioni, che risultano quasi indipendenti dalla madre, ma dall'altra parte vi è una bassa flessibilità, infatti le divisioni tendono ad irrigidirsi e a stabilizzarsi in base alle esigenze dell'azienda madre. A livello di efficienza operativa la struttura divisionale risulta imperfetta, per via delle duplicazioni di funzioni che possono intercorrere tra divisioni diverse, nonostante questo rimane una delle migliori struttura per adattabilità all'ambiente, infatti i migliori risultati avvengono in ambienti stabili e con mercati differenziati. Dal punto di vista della cultura aziendale, con la struttura divisionale, e la sua conseguente indipendenza delle varie filiali, si rischia di generare sub-culture che si discostano da quella che è la cultura aziendale, questo perché l'influenza del territorio stesso in cui è la divisione, la distanza dall'azienda madre e il tempo per cui questa divisione è esistita in contesti diversi da quelli che sono gli originali, possono portare allo sviluppo di interpretazioni differenti della filosofia aziendale.

La controparte del confronto è la struttura matriciale, teorizzata da Jay R. Galbraith in *Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms* (1971) strutturata attraverso due criteri di raggruppamento (tipicamente prodotto e funzione), questo porta il singolo dipendente ad avere una doppia direzione: il responsabile funzionale e quello di progetto. Questo tipo di struttura porta con sé una limitata autonomia delle unità, dal momento che le risorse sono condivise tra più funzioni o progetti, e anche un difficile coordinamento tra queste, visto che vi è una negoziazione continua tra responsabili funzionali e di progetto. Anche la parte relativa ai conflitti non è da sottovalutare, infatti il singolo dipendente ha, come detto in precedenza, una doppia supervisione e questo può generare ambiguità e sovrapposizioni.

Nonostante questo si ha una maggiore flessibilità rispetto al modello analizzato

precedentemente, questo grazie alla facilità con cui si possono riallocare le risorse tra i vari progetti, questo porta anche ad una potenziale maggiore efficienza operativa, grazie anche alla condivisione di risorse specializzate. Va anche menzionata l'ottima adattabilità all'ambiente che questa forma divisionale possiede, che si manifesta soprattutto in ambienti dinamici e per progetti ad alta complessità tecnica. Sotto l'aspetto della cultura aziendale, la forma matriciale tende a favorire una cultura trasversale e collaborativa, figlia dello stesso funzionamento della forma stessa, dal momento che comunicazione e collaborazione tra progetti/funzioni sono essenziali.

Quindi se da una parte la struttura divisionale garantisce chiarezza di responsabilità e autonomia, dall'altra la struttura divisionale massimizza la flessibilità e l'uso delle competenze specializzate; entrambe hanno le proprie disfunzionalità, infatti la prima implica una duplicazione delle risorse e delle divisioni organizzative, mentre la seconda introduce ambiguità di ruolo e tensioni gerarchiche che richiedono una cultura organizzativa matura e capacità negoziali diffuse.

Mintzberg la definisce come la struttura tipica delle organizzazioni di grandi dimensioni che operano in mercati diversificati (geograficamente, per prodotto o per linea di business) e che risolvono la complessità gestionale attraverso una separazione tra il livello strategico centrale e le unità operative periferiche, dette appunto divisioni.

Le caratteristiche distintive di questa configurazione sono tre. In primo luogo, la standardizzazione degli output: le divisioni godono di autonomia operativa, ma vengono coordinate dalla sede centrale attraverso sistemi di controllo sui risultati — obiettivi di produzione, target di vendita, indicatori di performance — piuttosto che attraverso la supervisione diretta dei processi. In secondo luogo, la decentralizzazione verticale limitata: il potere decisionale è delegato ai responsabili delle singole divisioni, ma le scelte strategiche rimangono prerogativa della direzione centrale. In terzo luogo, la presenza di una tecnostruttura centrale che definisce gli standard, le procedure e le politiche aziendali valide per tutte le unità.

Questo schema teorico trova una corrispondenza diretta nell'organizzazione analizzata. La Kerakoll, con oltre 200 dipendenti distribuiti tra la sede principale in Italia e diverse unità produttive dislocate in Europa e in contesti extra-europei, presenta esattamente quella separazione tra centro e periferia che Mintzberg pone al cuore della Forma Divisionale. Ogni sede produttiva opera con una propria autonomia gestionale — nella pianificazione della produzione, nella gestione del personale locale, nell'adattamento alle normative territoriali — ma si muove all'interno di una cornice strategica definita centralmente, che riguarda le linee di prodotto, i mercati di riferimento e gli standard qualitativi del materiale edile distribuito. Il processo decisionale osservato durante il periodo di stage conferma questa lettura: le decisioni operative quotidiane vengono gestite a livello locale dai responsabili di reparto o di sede, mentre le scelte che riguardano la direzione complessiva dell'azienda risalgono alla direzione centrale italiana. Questa dinamica riflette perfettamente ciò che Mintzberg descrive come il meccanismo di coordinamento tipico della Forma Divisionale: non la supervisione diretta, né la standardizzazione dei processi, ma il controllo sui risultati come strumento di coesione tra unità altrimenti indipendenti.

Vale tuttavia la pena introdurre una lettura critica. Mintzberg stesso riconosce che la Forma Divisionale porta con sé alcune tensioni strutturali intrinseche: il rischio che le divisioni sviluppino culture e logiche proprie, potenzialmente in conflitto con quella della sede centrale; la difficoltà di mantenere una cultura organizzativa coerente quando le unità

operative sono geograficamente e culturalmente distanti; e la tendenza della direzione centrale a esercitare un controllo sempre più stretto proprio quando percepisce che le divisioni stanno divergendo dalla strategia comune. Queste tensioni, lungi dall'essere disfunzioni da correggere, rappresentano, nella prospettiva costruttivista adottata in questa tesi, il terreno fertile su cui si costruisce e si rinegozia continuamente la cultura organizzativa dell'azienda.

2.1.2. La cultura organizzativa: Edgar H.Schein e i tre livelli

Il concetto di cultura organizzativa ha trovato la sua sistemazione teorica più influente nel lavoro di Edgar H. Schein, in particolare nell'opera *Organizational Culture and Leadership* (1985, rivista nel 2010), nella quale l'autore propone un modello a tre livelli che permette di analizzare la cultura di un'organizzazione con una profondità che va ben oltre la semplice osservazione delle sue manifestazioni superficiali.

Schein definisce la cultura organizzativa come "un insieme di assunti di base che un gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato nell'apprendere a far fronte ai propri problemi di adattamento esterno e di integrazione interna", assunti che nel tempo si sono dimostrati sufficientemente validi da essere trasmessi ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi. Questa definizione è importante per due ragioni: in primo luogo, colloca la cultura come il risultato di un processo storico e collettivo, non di una scelta manageriale; in secondo luogo, la presenta come qualcosa di profondamente radicato, non facilmente modificabile attraverso comunicati interni o campagne valoriali.

Il modello si articola in tre livelli sovrapposti, che procedono dalla superficie verso la profondità.

Il primo livello è quello degli artefatti: tutto ciò che è visibile, udibile e osservabile in un'organizzazione. Gli spazi fisici, il modo in cui sono arredati gli uffici, il linguaggio usato nelle comunicazioni interne, i rituali quotidiani, le cerimonie aziendali, i codici di abbigliamento. Sono il livello più accessibile, ma anche il più ingannevole: gli artefatti sono facilmente osservabili ma difficili da interpretare senza conoscere i livelli più profondi che li generano. Nell'azienda analizzata, questo livello si manifesta nell'equilibrio tra strutture formali (riunioni programmate, procedure scritte, organigrammi definiti) e pratiche informali che regolano la vita quotidiana dei team, dalle modalità di comunicazione tra colleghi alle abitudini consolidate nella gestione dei progetti.

Il secondo livello è quello dei valori dichiarati (*espoused values*): i principi, le norme e le credenze che l'organizzazione afferma ufficialmente di seguire. Si trovano nei documenti aziendali, nei codici etici, nelle presentazioni istituzionali, nelle parole del management. Questo livello è cruciale perché rappresenta l'immagine che l'organizzazione vuole dare di sé stessa, sia all'interno che all'esterno. Ciò che rende particolarmente significativo il caso analizzato è la sostanziale coerenza osservata tra i valori dichiarati e le pratiche reali: i principi di collaborazione, responsabilità condivisa e qualità del lavoro non sembrano semplici enunciazioni retoriche, ma trovano riscontro concreto nelle dinamiche quotidiane dei team. Questa coerenza, tutt'altro che scontata nelle organizzazioni di grandi dimensioni, rappresenta un elemento di solidità culturale che Schein associa alle organizzazioni mature e con una forte identità consolidata nel tempo.

Il terzo livello è quello degli assunti di base (*basic underlying assumptions*): le credenze inconsce, date per scontate, che costituiscono il nucleo più profondo e invisibile della cultura. Non vengono mai discusse esplicitamente proprio perché sono così radicate da sembrare

ovvie. Riguardano il modo in cui i membri dell'organizzazione percepiscono il rapporto con l'ambiente esterno, la natura delle relazioni umane, il significato del tempo e dello spazio, il valore del lavoro collettivo rispetto a quello individuale. È a questo livello che si radica, nell'azienda in esame, la cultura collaborativa osservata: lo scambio orizzontale tra colleghi, la tendenza a risolvere i problemi in team piuttosto che per via gerarchica, non sono semplici scelte operative, ma il riflesso di assunti profondi sul valore della persona e del contributo collettivo che pervadono l'organizzazione a tutti i suoi livelli.

Il modello di Schein si rivela particolarmente potente quando viene letto in combinazione con la prospettiva costruttivista adottata in questa tesi. Se gli assunti di base non sono verità oggettive ma costruzioni sociali sedimentate nel tempo, allora la cultura organizzativa non è mai un dato fisso: è il risultato di un processo continuo di negoziazione tra i membri dell'organizzazione, tra i diversi livelli gerarchici, e tra le diverse sedi geografiche che compongono la struttura divisionale descritta nel paragrafo precedente. È proprio in questa tensione tra centro e periferia, tra cultura dichiarata dalla sede italiana e culture locali delle unità produttive europee ed extra-europee, che risiede uno degli aspetti più complessi e interessanti dell'organizzazione analizzata.

2.1.3. Il sensemaking organizzativo

Se Schein ci ha fornito gli strumenti per mappare la cultura organizzativa nei suoi livelli di profondità, è con Karl Weick che comprendiamo il meccanismo attraverso cui quella cultura viene prodotta, mantenuta e trasformata nel quotidiano. Il contributo teorico di Weick, elaborato principalmente in *Sensemaking in Organizations* (1995) e successivamente sistematizzato insieme a Kathleen M. Sutcliffe e David Obstfeld, in *Organizing and the process of sensemaking* (2005), rappresenta uno dei punti di arrivo più coerenti con la prospettiva costruttivista adottata in questa tesi, e al tempo stesso uno degli strumenti analitici più utili per leggere le dinamiche interne di un'organizzazione complessa come quella qui esaminata.

Il concetto centrale è quello di sensemaking, letteralmente "costruzione di senso". Weick parte da una premessa radicale: le organizzazioni non esistono come strutture oggettive e predefinite che le persone si limitano ad abitare. Al contrario, esse vengono continuamente prodotte attraverso le azioni, le interpretazioni e le conversazioni dei loro membri. Il senso non precede l'azione, lo segue. Le persone agiscono, e poi attribuiscono significato a ciò che hanno fatto, costruendo retrospettivamente una versione coerente della realtà organizzativa. Weick identifica sette proprietà fondamentali del sensemaking, delle quali tre risultano particolarmente rilevanti per l'analisi svolta in questa tesi. Come chiariscono Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), il sensemaking non va inteso come un'attività isolata, ma come il meccanismo stesso attraverso cui l'organizzazione si costruisce e si mantiene nel tempo: organizzare significa, in questa prospettiva, dare continuamente senso a flussi di esperienza ambigui e in divenire. La prima è la natura sociale del sensemaking: il senso non viene costruito individualmente, ma attraverso l'interazione con gli altri. Le conversazioni, le riunioni, gli scambi informali tra colleghi non sono semplici strumenti di coordinamento operativo — sono il luogo in cui l'organizzazione si costituisce come realtà condivisa. Nell'azienda analizzata, questa dimensione sociale emerge con particolare chiarezza nella cultura collaborativa osservata: il lavoro in team e lo scambio orizzontale tra colleghi non sono solo pratiche efficienti, ma i momenti in cui i membri dell'organizzazione costruiscono e consolidano una comprensione comune di chi sono, cosa fanno e perché lo fanno. La seconda

proprietà rilevante è la retrospettività: il senso viene attribuito guardando indietro, non in avanti. Questo significa che la cultura organizzativa non è mai il risultato di una pianificazione consapevole, ma di una sedimentazione progressiva di esperienze condivise che, nel tempo, acquisiscono il carattere di ovvietà descritto da Schein come assunti di base. La coerenza osservata tra valori dichiarati e pratiche reali nell'azienda in esame non è dunque il prodotto di una strategia culturale deliberata, ma il risultato di anni di azioni collettive che hanno progressivamente allineato ciò che l'organizzazione dice di essere con ciò che effettivamente fa. La terza proprietà è quella che Weick chiama enactment: le organizzazioni non reagiscono semplicemente all'ambiente esterno, ma lo costruiscono attraverso le proprie azioni. Questo concetto è particolarmente significativo per un'azienda che opera simultaneamente in contesti geografici, culturali e normativi molto diversi tra loro: dall'Italia all'Europa continentale fino a mercati extra-europei. Ogni sede produttiva non si limita ad adattarsi passivamente al proprio contesto locale: lo interpreta, lo negozia e lo incorpora nella propria versione della cultura

aziendale, contribuendo così a una realtà organizzativa complessiva che è necessariamente più ricca, più contraddittoria e più dinamica di quanto qualsiasi organigramma possa rappresentare. È proprio in questo punto che il contributo di Weick dialoga più produttivamente con quelli di Mintzberg e Schein. La Forma Divisionale descritta da Mintzberg crea le condizioni strutturali per l'autonomia delle unità periferiche; il modello di Schein ci mostra che quella autonomia produce inevitabilmente variazioni culturali tra le diverse sedi; Weick ci spiega il processo attraverso cui queste variazioni vengono gestite, negoziate e — nei casi più virtuosi — integrate in una cultura organizzativa che rimane coerente nel suo nucleo pur articolandosi in forme localmente diverse. Per chi scrive, che ha osservato questa organizzazione dall'interno nella posizione di stagista, il contributo di Weick offre anche una chiave di lettura riflessiva. L'esperienza dello stage è essa stessa un processo di sensemaking: un ingresso in un contesto organizzativo già costituito, nel quale si impara progressivamente a interpretare i segnali, a leggere le dinamiche, a costruire una comprensione della realtà che non era disponibile al momento dell'ingresso. Questa consapevolezza non indebolisce la validità dell'analisi — al contrario, la radica in un'esperienza situata e autentica che costituisce, nella prospettiva costruttivista, la forma più onesta e rigorosa di conoscenza organizzativa.

2.1.4. Verso l'analisi: una sintesi del framework adottato

Il percorso teorico e metodologico delineato in questo capitolo non è una premessa accessoria alla ricerca, ma ne costituisce la spina dorsale. Le scelte compiute — epistemologiche, teoriche e metodologiche — non sono neutre: riflettono una precisa concezione di cosa sia un'organizzazione, di come possa essere conosciuta e di quale sia il ruolo di chi la osserva. Adottare una prospettiva costruttivista significa rinunciare all'idea che esista un'unica versione oggettiva e misurabile dell'azienda analizzata, e abbracciare invece la convinzione che la realtà organizzativa sia il risultato di un processo continuo di costruzione collettiva di senso. Significa trattare ogni pratica, ogni conversazione e ogni dinamica gerarchica non come dati da registrare, ma come testi da interpretare, carichi di significati che rimandano a strati culturali più profondi di quanto la superficie immediata lasci trasparire.

Il framework teorico costruito attorno a Mintzberg, Schein e Weick risponde a questa esigenza con tre livelli di lettura complementari. Mintzberg fornisce la grammatica strutturale: la Forma Divisionale come configurazione che spiega la distribuzione del potere, la separazione

tra strategia centrale e autonomia operativa periferica, e le tensioni intrinseche che questa separazione genera in un'organizzazione multinazionale. Schein aggiunge la profondità culturale: i tre livelli, artefatti, valori dichiarati e assunti di base, come strumento per andare oltre le manifestazioni visibili della cultura e raggiungere il nucleo di credenze condivise che ne orienta silenziosamente le pratiche.

Weick, infine, introduce la dimensione processuale: la cultura non come struttura statica ma come processo vivo, alimentato quotidianamente dalle interazioni tra le persone e dalla loro capacità collettiva di costruire senso di fronte all'ambiguità e alla complessità. A questi tre autori si affianca un ulteriore riferimento teorico, necessario a dare fondamento concettuale al termine che orienta l'intera domanda di ricerca: la resilienza. Il concetto trova la sua origine più influente nella teoria delle capacità dinamiche elaborata da Teece, Pisano e Shuen (1997), secondo cui il vantaggio competitivo di un'impresa non deriva soltanto dal possesso di risorse strategiche, ma dalla capacità dell'organizzazione di integrare, costruire e riconfigurare a spiegare perché imprese esposte agli stessi shock esterni producano esiti competitivi completamente diversi. Più recentemente, Conz e Magnani (2020), in una rassegna sistematica della letteratura sulla resilienza d'impresa, hanno proposto di intenderla non come un risultato statico o come sinonimo di stabilità finanziaria, ma come un processo dinamico articolato in tre fasi: anticipazione dello shock, capacità di assorbirne l'impatto senza compromettere la propria integrità strutturale, e capacità di trasformare la discontinuità in un'opportunità di apprezzamento e rafforzamento organizzativo. Questa concezione processuale della resilienza, distante da una lettura puramente contabile o finanziaria, orienta l'intera discussione condotta nel capitolo 5 di questo lavoro: i dati di bilancio, da soli, raccontano solo una parte della storia; è la loro lettura in chiave organizzativa, alla luce dei framework di Mintzberg, Schein, Weick e Chandler, a permettere di comprendere se e come Kerakoll abbia effettivamente esercitato una capacità dinamica.

Questi tre autori non vengono utilizzati in questa tesi come autorità da citare, ma come lenti attraverso cui guardare. Il loro valore non sta nella capacità di fornire risposte preconfezionate, ma nel rendere visibile ciò che altrimenti rimarrebbe implicito: le logiche strutturali che organizzano lo spazio del lavoro, le dinamiche culturali che ne orientano i comportamenti, i processi di significazione che ne tengono insieme le parti. È attraverso questo sguardo plurale e stratificato che l'analisi che segue prende forma.

L'azienda che viene esaminata nei capitoli successivi è dunque al tempo stesso un caso concreto e un campo di verifica teorica: un luogo reale, fatto di persone, gerarchie, pratiche quotidiane e culture locali, nel quale le categorie della letteratura organizzativa trovano conferma, sfumatura e talvolta contraddizione. Ed è precisamente in questo spazio, tra la teoria e la pratica, tra il generale e il particolare, tra ciò che gli autori hanno scritto e ciò che chi scrive ha vissuto, che risiede il contributo originale di questo lavoro.

2.2. Il contesto globale: l'impatto ambientale del settore edilizio

Il settore della chimica per l'edilizia rappresenta uno dei comparti industriali in maggiore espansione a livello mondiale. Il mercato globale dei prodotti chimici per le costruzioni era valutato intorno agli 83,79 miliardi di dollari nel 2024, con una crescita attesa a un tasso annuo composto del 5,3% nel periodo di previsione, proiettandosi verso i 140 miliardi di dollari entro il 2034.

La domanda è trainata da più fattori convergenti: La crescente urbanizzazione globale rappresenta uno dei principali motori di espansione: secondo le Nazioni Unite, il 68% della

popolazione mondiale vivrà in aree urbane entro il 2050, rispetto al 56% del 2020, generando una domanda strutturale e crescente di materiali da costruzione ad alte prestazioni. Dal punto di vista geografico, la regione Asia-Pacifico detiene la quota di mercato più ampia nel 2024, grazie agli ingenti investimenti in sviluppo infrastrutturale e alla crescita del reddito disponibile tra i consumatori, mentre l'Europa si configura come il mercato a più rapida crescita potenziale nel segmento premium e sostenibile.

Sul fronte dei prodotti, tra le categorie più rilevanti figurano gli additivi per calcestruzzo, che rappresentano la fetta più consistente del mercato con oltre il 62% della quota totale, seguiti da adesivi, sigillanti, rivestimenti protettivi e prodotti impermeabilizzanti, segmenti in cui opera direttamente Kerakoll, l'oggetto del nostro studio di caso. Il settore è caratterizzato da un'elevata concentrazione competitiva: tra i principali player globali si annoverano Sika AG, MAPEI, RPM International, Saint-Gobain e Henkel, aziende che competono su scala mondiale con portafogli prodotti articolati e reti distributive capillari.

Sul fronte occupazionale, il settore edilizio nel suo complesso ha un peso rilevante sui mercati del lavoro globali. Solo in Italia, il comparto delle costruzioni vale tra il 5 e il 6% del PIL nazionale e impiega oltre 1,7 milioni di persone, pari a circa il 6,6% dell'occupazione totale. Guardando alle sfide future, la carenza di manodopera qualificata si conferma come il principale ostacolo strutturale per le imprese edili europee, con le offerte di lavoro nel settore negli Stati Uniti che si attestano quasi al 30% in più rispetto al periodo pre-pandemia. A questo si aggiunge la spinta normativa verso prodotti a basso impatto ambientale, che sta ridisegnando le priorità di ricerca e sviluppo di tutti i principali operatori.

Per rispondere alla domanda di ricerca non è sufficiente analizzare la struttura organizzativa e la performance finanziaria: occorre anche valutare se e come la strategia di sostenibilità costituisca una leva competitiva strutturale, o si riduca a un posizionamento di immagine. L'analisi delle tendenze a tal riguardo può essere utile per delineare in modo più chiaro la cornice del presente studio.

Parlare di sostenibilità nel settore dell'edilizia significa confrontarsi con uno dei comparti industriali a più alto impatto ambientale del pianeta. I numeri che emergono dalle principali istituzioni internazionali sono inequivocabili e impongono una riflessione profonda su come il modo in cui costruiamo stia influenzando gli equilibri climatici globali.

Sul fronte delle emissioni, nel 2022 il settore edilizio è stato responsabile del 37% delle emissioni globali di CO₂ legate all'energia operativa e ai processi, con un valore vicino a 10 miliardi di tonnellate di CO₂, e il suo consumo energetico ha raggiunto i 132 exajoule, superando un terzo della domanda energetica mondiale. Un dato che, come sottolineato dal Direttore Esecutivo dell'UNEP Inger Andersen, rende impossibile immaginare qualsiasi percorso credibile di contrasto al cambiamento climatico senza una trasformazione radicale del settore delle costruzioni.

Un segnale parzialmente positivo arriva dal 2024: le emissioni del settore edilizio sono rimaste stabili, non aumentando per la prima volta dal 2020, grazie a una riduzione del 10% dell'intensità energetica e a una crescita di quasi il 5% della quota di energia rinnovabile nella domanda energetica del settore. Si tratta però di progressi ancora insufficienti rispetto agli obiettivi dell'Accordo di Parigi.

L'impatto ambientale del settore non si limita alle emissioni operative degli edifici in uso, ma si estende all'intera catena produttiva dei materiali. Il cemento e l'acciaio, materiali fondamentali per qualsiasi costruzione, contribuiscono da soli al 18% delle emissioni globali, e l'industria edile genera grandi quantità di rifiuti difficilmente riciclabili, interrompendo i

principi dell'economia circolare. A questo si aggiunge il cosiddetto "carbonio incorporato" (embodied carbon), ovvero le emissioni generate non durante la vita dell'edificio ma nelle fasi di estrazione delle materie prime, produzione, trasporto e smaltimento dei materiali da costruzione, una componente spesso ignorata nel dibattito pubblico ma sempre più rilevante man mano che migliora l'efficienza energetica degli edifici in uso.

Le prospettive future rendono ancora più urgente l'azione: senza interventi significativi, la domanda di energia nel settore costruzioni potrebbe aumentare del 50% entro il 2060, trainata dalla crescita demografica e dall'urbanizzazione nei paesi in via di sviluppo. Nel solo 2022 sono stati aggiunti 2,4 miliardi di metri quadrati di nuova superficie edificata, equivalente all'intero patrimonio edilizio della Spagna, in paesi privi di codici energetici adeguati.

Gli obiettivi europei fissati con il pacchetto Fit for 55 puntano a una riduzione delle emissioni del 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990, con il traguardo della neutralità climatica al 2050. Per centrare questi obiettivi, l'intensità energetica del settore edilizio dovrebbe diminuire del 37% rispetto ai livelli del 2015 entro il 2030, mentre la quota di energie rinnovabili nel consumo energetico degli edifici dovrebbe passare dall'attuale 6% al 18%. Obiettivi ambiziosi, rispetto ai quali il settore risulta ancora significativamente indietro.

2.2.1. Focus Italia

Se il quadro globale è già preoccupante, quello italiano presenta specificità ulteriori che meritano attenzione. Gli edifici rappresentano in Italia il settore con il maggiore consumo energetico in assoluto: nel 2024 il comparto edilizio ha assorbito il 41% dei consumi energetici nazionali totali, con un aumento del 32% rispetto al 1990, la peggior performance tra tutti i settori economici del Paese.

Sul fronte delle emissioni, i dati più recenti mostrano qualche progresso: nel 2024 le emissioni di gas serra derivanti dagli edifici hanno rappresentato il 26% del totale nazionale, scendendo per la prima volta sotto la soglia delle 100 milioni di tonnellate di CO₂ equivalente, confermandosi come terzo settore per emissioni dopo industria e trasporti. Nel periodo tra il 1990 e il 2024 il settore ha registrato una riduzione del 22%, seconda performance nazionale solo all'industria manifatturiera.

Tuttavia, i nodi strutturali rimangono irrisolti. Il 45% delle emissioni degli edifici italiani è ancora generato dall'utilizzo di gas naturale, e il 68% delle famiglie si riscalda ancora con il metano, con un ulteriore 8% che utilizza GPL o gasolio. Il tasso di elettrificazione degli edifici è pari al 31%, ancora lontano dall'obiettivo del 50% previsto per il 2050.

Sul fronte normativo, l'Italia si è mossa progressivamente verso standard più stringenti. L'Unione Europea ha approvato la direttiva "Case Green" entrata in vigore il 28 maggio 2024, che prevede tutti i nuovi edifici a emissioni zero dal 2028 e tutti gli edifici residenziali in classe energetica D entro il 2033. Una direttiva che avrà impatti profondi sull'intero comparto, stimolando la domanda di prodotti e soluzioni a basso impatto ambientale, tra cui proprio quelli che aziende come Kerakoll sviluppano e commercializzano.

2.2.2. Le certificazioni ambientali

Di fronte a uno scenario caratterizzato da obiettivi climatici sempre più stringenti e da una domanda crescente di trasparenza da parte di consumatori, investitori e istituzioni, il settore edilizio e quello della chimica per le costruzioni hanno sviluppato nel tempo una serie di strumenti volontari di certificazione ambientale. Questi sistemi nascono con un duplice scopo: da un lato fornire alle aziende un quadro strutturato di obiettivi e pratiche sostenibili, dall'altro

rendere verificabile e comunicabile all'esterno il proprio impegno concreto in materia ambientale e sociale. È importante sottolineare che si tratta, nella quasi totalità dei casi, di standard volontari: le aziende che li adottano scelgono di andare oltre il semplice rispetto delle normative obbligatorie, assumendo impegni misurabili e verificati da enti terzi indipendenti. Tra le certificazioni più importanti troviamo:

- ISO 14001 — La gestione ambientale aziendale

Il punto di partenza più diffuso per qualsiasi organizzazione che voglia strutturare il proprio impegno ambientale, è lo standard internazionale per i sistemi di gestione ambientale. La ISO 14001 non attesta una particolare prestazione ambientale in termini assoluti, ma dimostra che l'organizzazione certificata dispone di un sistema di gestione adeguato a tenere sotto controllo i propri impatti ambientali e ne ricerca sistematicamente il miglioramento in modo coerente ed efficace. In altre parole, è una certificazione di processo, non di prodotto: certifica il metodo con cui l'azienda gestisce le proprie responsabilità ambientali, seguendo il ciclo Plan-Do-Check-Act di miglioramento continuo.

ad oggi, Con oltre 360.000 certificati rilasciati a livello globale, la ISO 14001 è il sistema di gestione ambientale più utilizzato al mondo, applicabile ad aziende di qualsiasi dimensione e settore. In Italia, i siti aziendali in possesso di una certificazione valida a fine 2024 sono circa 37.540, in forte incremento rispetto ai 31.687 del 2023, con il settore delle costruzioni che figura tra quelli con la maggiore adesione, contando 5.075 siti aziendali certificati. Dal punto di vista pratico, la certificazione consente alle aziende di partecipare a bandi e gare pubbliche, soddisfa i requisiti richiesti da molti clienti per la qualifica dei fornitori e permette di ridurre i costi gestionali attraverso la razionalizzazione dell'uso delle materie prime, la riduzione di rifiuti ed emissioni e la diminuzione dei costi energetici.

- EPD — La dichiarazione ambientale di prodotto

Se la ISO 14001 certifica il processo aziendale, l'EPD (Environmental Product Declaration) scende al livello del singolo prodotto. La Dichiarazione Ambientale di Prodotto è un documento che descrive gli impatti ambientali legati alla produzione di una specifica quantità di prodotto, includendo consumi energetici e di materie prime, produzione di rifiuti, emissioni in atmosfera e scarichi nei corpi idrici, ed è basata sull'analisi del ciclo di vita del prodotto (LCA — Life Cycle Assessment), che considera tutte le fasi dalla culla alla tomba.

- LEED e BREEAM — Le certificazioni per gli edifici

A un livello superiore nella catena del valore si collocano le certificazioni degli edifici, che valutano la sostenibilità complessiva di una costruzione considerando materiali, energia, acqua, qualità degli ambienti interni e impatto sul territorio. Le due più diffuse a livello internazionale sono LEED e BREEAM:

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) è la certificazione di sostenibilità ambientale più diffusa al mondo, applicata in oltre 180 paesi, e valuta l'edificio come un sistema integrato promuovendo un approccio olistico alla sostenibilità che considera l'intero ciclo di vita dell'immobile.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) è invece la metodologia più antica, nata nel 1988 nel Regno Unito, e ad oggi oltre 2.300.000 edifici in 89 paesi sono stati sottoposti alla sua valutazione. In un contesto in cui gli investitori chiedono sempre più trasparenza sulle performance ambientali, sociali e di governance, la certificazione

BREEAM si rivela uno strumento fondamentale, fornendo dati utili per la rendicontazione ESG (environment, social, governance) e la costruzione di una reputazione aziendale solida e credibile.

- B Corp — La certificazione più completa

Al vertice del sistema di certificazioni per impatto complessivo si colloca la B Corp, che si distingue da tutte le precedenti per la sua natura olistica. A differenza di altre certificazioni focalizzate su aspetti specifici come la qualità del prodotto o la sostenibilità ambientale, la B Corp valuta l'impatto complessivo dell'impresa su tutti gli stakeholder: lavoratori, comunità, clienti, fornitori e ambiente. La certificazione è rilasciata da B Lab, un'organizzazione no-profit fondata nel 2006, attraverso il B Impact Assessment, uno strumento di valutazione basato su indicatori chiave relativi al trattamento dei dipendenti, all'impegno verso la comunità e all'impatto ambientale.

A marzo 2025, oltre 9.500 imprese sono certificate B Corp, attive in 102 paesi e 160 settori diversi. In Italia il movimento è in forte crescita: tra il 2023 e il 2024, il numero di B Corp italiane è cresciuto del 26%, raggiungendo 327 aziende con un fatturato complessivo che supera i 15,7 miliardi di euro. In Italia, peraltro, tutte le aziende certificate devono diventare anche Società Benefit, ufficializzando all'interno del proprio statuto uno scopo che va oltre al solo profitto.

2.2.3. Le certificazioni come fattore strategico

Quello che distingue il panorama attuale rispetto al passato è che le certificazioni non sono più semplici strumenti di comunicazione o di immagine, ma stanno diventando requisiti concreti di accesso al mercato. La crescente integrazione degli standard ESG nelle politiche di investimento, nei requisiti degli appalti pubblici e nelle aspettative della filiera produttiva sta trasformando il possesso di certificazioni ambientali da elemento differenziante a condizione sempre più necessaria per competere. È in questo contesto che la scelta di Kerakoll di investire nel percorso di certificazione B Corp — la più ambiziosa e completa tra quelle disponibili — assume un significato strategico che va ben oltre la semplice comunicazione di sostenibilità, e che verrà approfondito nel paragrafo successivo.

3. Metodologia

3.1. quadro metodologico

Ogni ricerca, anche quando non lo dichiara esplicitamente, si fonda su una serie di assunzioni preliminari riguardo alla natura della realtà che intende indagare e alla possibilità di conoscerla.

Rendere queste assunzioni trasparenti non è un esercizio formale, ma un atto di onestà intellettuale che condiziona la coerenza dell'intero lavoro: le scelte teoriche, il metodo di raccolta dei dati e le modalità di interpretazione dei risultati derivano tutte, in ultima istanza, da come ci si posiziona rispetto a due domande fondamentali. Cos'è la realtà organizzativa? E come è possibile conoscerla?

La scelta del metodo di ricerca più adatto a un'indagine sulla cultura organizzativa e sulla leadership non può prescindere dalla natura stessa dell'oggetto di studio. La cultura organizzativa non è un fenomeno quantificabile, non si presta ad essere misurata attraverso indicatori standardizzati né generalizzata attraverso campioni statisticamente rappresentativi. Richiede invece un approccio che sappia coglierne la complessità, la specificità contestuale e la profondità storica. Per queste ragioni, il metodo adottato in questa tesi è lo studio di caso singolo, nella tradizione consolidata da Robert K. Yin in *Case Study Research: Design and Methods* (2014).

Yin definisce lo studio di caso come una strategia di ricerca empirica che "indaga un fenomeno contemporaneo in profondità e nel suo contesto reale, specialmente quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti". Questa definizione cattura con precisione la condizione in cui si trova chi analizza una cultura organizzativa dall'interno: il fenomeno, ovvero la cultura, le dinamiche di leadership, le pratiche quotidiane, non può essere separato dal contesto in cui si produce senza perdere proprio ciò che lo rende significativo. Estrarre dati dall'organizzazione per analizzarli in astratto significherebbe svuotarli del senso che li costituisce.

Lo studio di caso singolo si giustifica in questo lavoro attraverso tre argomenti convergenti. Il primo è di natura epistemologica: coerentemente con la prospettiva costruttivista adottata, l'obiettivo della ricerca non è produrre leggi generali sul comportamento organizzativo, ma comprendere in profondità questa organizzazione, nella sua interezza. Il secondo argomento è di natura pratica: la posizione di stagista ha consentito un accesso privilegiato e prolungato all'organizzazione, rendendo possibile quel tipo di osservazione ravvicinata che solo la presenza continuativa nel campo permette. Il terzo argomento è teorico: Yin stesso sottolinea che lo studio di caso singolo è particolarmente appropriato quando il caso in questione è rivelatore, ovvero quando offre l'opportunità di osservare e analizzare un fenomeno al quale la ricerca non avrebbe altrimenti accesso. Ecco perché un'azienda multinazionale del settore edile, con una struttura divisionale complessa e una cultura organizzativa coerente e consolidata, è perfetta per rappresentare questo tipo di caso.

Oltre a questo la posizione di stagista privilegia lo studio di caso come metodo di analisi in quanto riesce ad attingere all'osservazione diretta dei funzionamenti interni, documenti e conversazioni informali per la strutturazione dell'elaborato

Sul piano operativo, la raccolta dei dati ha attinto a tre categorie di fonti, seguendo la logica della triangolazione che Yin indica come il principale strumento per garantire la validità interna di uno studio di caso. La prima categoria è quella dell'osservazione diretta: la partecipazione quotidiana alla vita lavorativa dell'azienda ha permesso di osservare le pratiche

organizzative nel loro svolgimento naturale, cogliendo dinamiche, rituali e comportamenti che difficilmente emergerebbero attraverso strumenti di rilevazione più formali. La seconda categoria è quella dei documenti interni: organigrammi, procedure operative, comunicazioni ufficiali e materiali di presentazione aziendale hanno fornito la rappresentazione formale dell'organizzazione, il livello degli artefatti e dei valori dichiarati nel senso di Schein (*Organizational Culture and Leadership*, 1985).

La terza categoria è quella delle conversazioni informali con colleghi e responsabili: scambi non strutturati che hanno offerto accesso alle interpretazioni soggettive, alle opinioni non ufficiali e agli assunti impliciti che costituiscono il livello più profondo della cultura organizzativa.

La triangolazione tra queste tre fonti non ha solo una funzione di verifica incrociata dei dati, ma riflette una precisa scelta metodologica: nessuna fonte, presa isolatamente, è sufficiente a restituire la complessità di un'organizzazione. I documenti ufficiali raccontano ciò che l'azienda vuole essere; l'osservazione diretta mostra ciò che l'azienda fa; le conversazioni informali rivelano ciò che le persone pensano. È nell'intersezione di questi tre piani che si costruisce una comprensione autentica.

È necessario infine riconoscere esplicitamente i limiti che questo metodo comporta. Lo studio di caso singolo non consente generalizzazioni statistiche: le conclusioni raggiunte in questa tesi riguardano specificamente l'organizzazione analizzata e non possono essere automaticamente estese ad altre realtà aziendali del settore edile o a organizzazioni di dimensioni comparabili. Yin distingue tuttavia tra generalizzazione statistica e generalizzazione analitica: se i risultati di questo studio non possono essere proiettati su una popolazione più ampia, possono invece contribuire a raffinare, estendere o mettere alla prova le teorie organizzative di riferimento, arricchendo la letteratura con un caso empirico situato e documentato. Questa posizione trova ulteriore riscontro nel contributo di Bent Flyvbjerg, che nel suo lavoro sui fraintendimenti più comuni sullo studio di caso (*Five Misunderstandings About Case-Study Research. Qualitative Inquiry*, 12(2)), mette in discussione proprio l'idea che l'impossibilità di generalizzare statisticamente da un caso singolo ne pregiudichi il valore scientifico. Secondo Flyvbjerg, questa obiezione nasce da un equivoco sulla natura stessa della conoscenza scientifica: non tutta la conoscenza rilevante deve essere generalizzabile e un caso singolo, se scelto e condotto con rigore, può avere un valore conoscitivo autonomo. Questa prospettiva rafforza ulteriormente la scelta metodologica utilizzata in questo elaborato: l'obiettivo non è produrre risultati proiettabili sull'intero settore della chimica per l'edilizia, a costruire una comprensione approfondita e rigorosa di un caso rilevatore, che possa arricchire la letteratura organizzativa con un contributo empirico situato. È in questa forma di contributo che risiede il valore scientifico del metodo adottato.

4. Il caso di studio - la Kerakoll S.p.a

4.1. storia

Kerakoll nasce nel 1968 a Sassuolo, creata nel garage dell'imprenditore visionario Romano Sghedoni.

Egli può essere considerato, a questa distanza temporale dalla nascita della Kerakoll, un innovatore nel suo campo, in quanto scelse di commercializzare leganti chimici di nuova generazione, in controtendenza con le pratiche maggiormente diffuse nel settore delle ceramiche e dei leganti chimici incentrate nell'emiliano.

Con il lancio della colla H40 si ha di fatto una rivoluzione nel mondo dell'edilizia, infatti questa è la prima colla del suo tipo, dal momento che tutti gli altri tipi in commercio erano bicomponenti, composti quindi da una parte solida e una liquida che fungeva da legante. Questi erano prodotti ricchi di imperfezioni, quali lunghi tempi di asciugatura e richiedevano uno sforzo fisico notevole, dovuto sia alle condizioni di applicabilità (ambienti molto umidi a causa della grande quantità di acqua necessaria per l'impasto delle colle) che per la stesura effettiva del prodotto.

Ancora ad oggi l'H40 è uno dei prodotti di punta della Kerakoll, ma oltre a questo è il prodotto che più racchiude la visione dell'azienda, quello di una volontà di continua innovazione e ricerca per non emulare la concorrenza e creare prodotti di effettiva qualità e valore.

Nel 1970 viene aperto il primo stabilimento produttivo a Sassuolo, seguito poi vent'anni dopo dall'apertura di altri due stabilimenti, questo apre definitivamente le porte al mondo dell'edilizia alla Kerakoll.

Il secondo punto di svolta avviene nel 2006 con l'acquisizione di Rankover, azienda olandese specializzata in pitture, volta ad aprire le porte al mondo della decorazione all'azienda emiliana. Questa assimilazione è stata essenziale per lo sviluppo della propria linea di pittura, infatti non era pensata solo per l'acquisizione dello stabilimento in sé, ma più che altro servi per portare in azienda conoscenze e know-how di un'azienda che era già da molto tempo nel settore. Ad oggi Kerakoll si sta preparando ad un lancio rivoluzionario nel mondo delle pitture, infatti è previsto che la nuova linea di pitture abbia più di 1000 varianti cromatiche applicabili per microresine e pitture.

4.1.1. espansione

La grande crescita che Kerakoll ha avuto in questi anni passa certamente dalle azioni di espansione territoriale, infatti oltre alle acquisizioni è stato significativo l'insediamento di filiali in Europa e nel mondo: nel 1997 nasce il primo stabilimento esterno all'Italia, in Spagna, seguito nel 2002 da quello in Polonia e nel 2008 in Grecia, stesso anno dell'apertura del secondo stabilimento in Spagna.

L'apertura ai mercati fuori dall'Europa inizia nel 2014 con l'apertura del primo stabilimento in India, principalmente produttivo, seguito poi dal secondo nel 2025, oltre a questo nel 2018 avviene l'acquisizione di Cimentolit, azienda brasiliana specializzata nella vendita e produzione di materiali per la posa ceramica o pietre naturali.

Ad oggi Kerakoll conta 24 stabilimenti in 12 paesi tra Italia, Europa e territori extra-europei (principalmente uno stabilimento in Brasile, uno negli Emirati Arabi e due in India), questo per delineare ancora di più la loro visione di rendere sempre più globale Kerakoll (ad oggi il 46% del fatturato di Kerakoll arriva dai mercati esteri).

Per quanto riguarda le espansioni legate alle acquisizioni di altre aziende la più rilevante è sicuramente quella di Rankover, ma hanno avuto importanza anche le acquisizioni di SLC, specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti per la posa e la finitura di pavimenti; della società di trasporti Benvenuti, volta ad ottimizzare i costi e i tempi di spedizione e trasporto dei prodotti finiti o delle materie prime; di Tilemaster adhesives, azienda britannica che si occupava della produzione di adesivi per piastrelle, stucchi e fughe oltre che agli autolivellanti; della Cimentolit, essenziale per lo sviluppo di KK nei territori delle Americhe; e infine le acquisizioni di PAC technologies, Caltra Nederland per il 60% e di Fibranet, la cui acquisizione è avvenuta ai primi giorni di Giugno 2026 con l'obiettivo di rafforzare la posizione all'interno del segmento dei rinforzi strutturali e dei ripristini, di cui sono diventati soci di maggioranza.

4.1.2. stabilimenti

Durante il periodo di stage, l'osservatore avuto modo di analizzare da vicino l'organizzazione e il funzionamento degli stabilimenti, scoprendo come ogni reparto contribuisca all'efficienza complessiva dell'azienda.

Il più importante, secondo solo agli stabilimenti produttivi, è senza dubbio il GreenLab: inaugurato nel 2013 nel cuore di Sassuolo questo è sicuramente l'edificio che più rappresenta la visione e il pensiero di Kerakoll. Questo è il laboratorio di ricerca per i prodotti dell'azienda, in cui vengono sia testate le proprietà dei propri prodotti e le loro performance, sia le differenze che ci sono tra i prodotti Kerakoll e quelli delle aziende rivali. Per lo svolgimento di questi test i chimici della Kerakoll si avvalgono di strumenti all'avanguardia, tra cui la prima stanza del clima in Europa (la KlimaRoom), pensata per testare la resistenza dei prodotti a diverse condizioni meteorologiche e di temperatura.

Non è solo per questo che l'edificio ha così tanta importanza, infatti è coinvolto anche nel discorso sostenibilità, molto a cuore in Kerakoll, dal momento che la struttura ha una grande quantità di pannelli fotovoltaici, la cui energia prodotta basta a sostenere energicamente la struttura, due vasche esterne all'edificio volte a raffreddare l'ambiente subito esterno alla struttura e, per l'illuminazione interna, dei tunnel di luce che, attraverso un sistema di specchi, garantiscono illuminazione nella parte superiore dell'edificio fino al tramontare del sole.

Oltre a questo va menzionato il Campus di Kerakoll, luogo in cui avvengono i corsi di formazione e aggiornamento rivolti ai membri dell'azienda, ma anche a clienti e posatori che in primis utilizzano i prodotti Kerakoll. Questo edificio è situato all'interno del complesso di Villa Spalletti, ed è stato costruito attorno ad un vecchio rudere del complesso, che ad oggi viene usato come "tester" per i prodotti di Kerakoll in fase di sviluppo.

Di grande rilievo per il personale interno all'azienda e non solo è il DesignLab, qui è dove i prodotti vengono testati e vengono esposti i risultati in show-room dedicati, inoltre è utilizzato anche per i corsi di aggiornamento degli agenti Kerakoll, le figure che all'interno dell'azienda si occupano di andare nelle varie rivendite in Italia a presentare i nuovi prodotti dell'azienda alle imprese e rivendite, clienti o meno.

Il cuore dell'azienda è sicuramente l'headquarter, ovvero gli uffici in cui vengono svolte tutte le attività di marketing e quelle commerciali, oltre che alle pratiche burocratiche. La particolarità di questo edificio è che si divide in due stabilimenti, il K1, lo stabilimento in cui ho passato la maggior parte del mio stage, e il K2, stabilimento affiancato al GreenLab e in cui sono appena stati conclusi dei lavori di ampliamento della capacità produttiva e di magazzino.

La differenza principale tra questi due stabilimenti è che il K1 è prevalentemente composto da uffici per la supervisione delle attività di marketing e commerciali, mentre il K2, oltre ad avere la parte di uffici, ha anche tutta una sezione adibita allo stoccaggio e alla lavorazione dei prodotti.

Per la parte di strutture volte alla pubblicizzazione dei prodotti Kerakoll, oltre alla presenza di materiale espositivo in alcune rivendite edili che commercializzano i prodotti Kerakoll, le punte di diamante sono il Brera Studio ed il DesignLab, due strutture adibite all'esposizione dei materiali e prodotti di Kerakoll, entrambi fungono infatti da show-room e servono a far scoprire ai potenziali clienti i prodotti e le proposte di design.

4.1.3. visione

“Alla base del nostro sviluppo c'è l'idea di costruire luoghi migliori in cui vivere assieme ai nostri partner, con cui condividiamo la passione per l'eccellenza e per le cose belle e fatte bene. Attraverso la nostra offerta integrata di prodotti e servizi, vogliamo essere una piattaforma di fiducia, efficienza ed eccellenza nell'industria edilizia. Lavoriamo con i migliori professionisti per offrire soluzioni costruttive durevoli, efficienti dal punto di vista energetico, sicure, ma anche salubri e belle per coloro che abitano e vivono gli edifici.”

- Romano, Fabio ed Emilia Sghedoni

Questa frase riassume al meglio quella che è la visione e i valori della Kerakoll, fondati su innovatività, responsabilità, dinamicità, veridicità e contatto.

Ognuno di questi cinque pilastri si riflette sull'azienda in ogni suo aspetto: l'innovazione è il fulcro dell'azienda emiliana, che da sempre si preoccupa e si impegna nel portare rivoluzioni e creatività nel mondo dell'edilizia; la responsabilità viene manifestata nei confronti di clienti, partner e dell'ambiente, infatti Kerakoll si impegna nella promozione di nuovi modelli di sviluppo, capaci di perseguire crescita economica, benessere, qualità della vita e tutela ambientale; la dinamicità è intrinseca alla dinamicità aziendale, cambiamenti sia interni, con prodotti o infrastrutture nuove, sia esterni, come influenze di mercato, dettano le strategie aziendali.

Di pari passo con l'innovazione si pone anche la veridicità, grazie ad una mentalità flessibile ed aperta volta alla trasparenza nei confronti di clienti e partner, così da favorire l'applicazione di quello che è l'ultimo dei pilastri della Kerakoll, ovvero il contatto: che sia con i clienti, grazie agli agenti, con i fornitori o con gli stakeholder la comunicazione svolge un ruolo chiave nel sistema di business dell'azienda emiliana,

Lo scopo finale della Kerakoll è quello di creare del profitto attraverso il proprio lavoro; l'alta considerazione per i temi sopracitati è un punto di forza aggiuntivo, che facilita l'obiettivo di economicità dell'azienda e la creazione di connessioni tra i vari attori del settore da cui nascono i vantaggi competitivi che contraddistinguono

4.2. Organizzazione aziendale interna

La struttura organizzativa della Kerakoll vede come vertice il Consiglio di Amministrazione (CdA), composto dal presidente e dai vicepresidenti appartenenti alla famiglia Sghedoni e da consiglieri indipendenti esterni alla famiglia. Questo assetto riflette un modello di governance tipico delle imprese familiari di grandi dimensioni, ampiamente documentato nella letteratura sul Family Business (Sharma, 2004), in cui il forte controllo familiare viene bilanciato dall'apporto di competenze manageriali esterne, garantendo al contempo continuità strategica e apertura a una gestione più strutturata. Questa configurazione corrisponde a quella che

Sharma individua come una delle tensioni centrali nel campo degli studi sulle imprese familiari: il bilanciamento tra la preservazione del controllo e dei valori della famiglia fondatrice e la necessità di professionalizzare la gestione per sostenere la crescita dimensionale e internazionale dell'impresa.

Al di sotto del CdA si colloca l'Executive Leadership Team, il top management globale di Kerakoll, guidato dal CEO e composto dagli 8 responsabili delle principali aree funzionali, tra cui finanza, marketing, risorse umane e R&D. Questa configurazione rispecchia un modello organizzativo di tipo funzionale, in cui le responsabilità sono ripartite per specializzazione, consentendo una gestione efficiente delle competenze chiave a livello centrale.

Dal momento che Kerakoll è una multinazionale con più di 24 stabilimenti produttivi in 12 paesi, si è resa necessaria l'adozione di un modello organizzativo multidivisionale internazionale (M-form), teorizzato da Williamson (Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.), che prevede la suddivisione dell'impresa in unità semi-autonome coordinate da un quartier generale centrale. Le singole sedi godono di autonomia operativa per quanto riguarda produzione e commercializzazione, ma rimangono soggette al controllo strategico esercitato dall'HQ con sede a Sassuolo, in Italia.

Il risultato è un modello ibrido che combina centralizzazione strategica e decentralizzazione operativa: le decisioni di lungo periodo, la pianificazione finanziaria e la direzione generale rimangono prerogative della sede italiana, mentre le filiali estere gestiscono in autonomia le attività produttive e distributive locali. Questo approccio consente di preservare la coerenza della visione aziendale globale, adattandosi al contempo alle specificità dei singoli mercati.

Il coordinamento tra HQ e sedi internazionali avviene attraverso meccanismi strutturati di reporting periodico, condivisione di KPI comuni e allineamento sui piani strategici annuali, garantendo una comunicazione fluida e un monitoraggio costante delle performance.

Le business unit di Kerakoll si dividono in 4 gruppi: i primi tre, (posa, superfici ed edilizia) sono specifiche di attività commerciali, quindi produzione e vendita di prodotti relativi alle business unit. Per esempio, per quanto riguarda la parte di edilizia si commerciano prodotti come malte, prodotti volti alla ristrutturazione di calcestruzzo e cemento armato, mentre per le Superfici vengono venduti prodotti come le resine epossidiche, pitture o stucchi.

La business unit più interessante è quella dei servizi: unit su cui Kerakoll ha puntato molto negli ultimi anni, questa offerta spazia tra corsi di formazione su diversi livelli, il livello è compreso tra quello base, ovvero per chi non è molto ferrato su argomenti di edilizia, posa e superfici, fino ad arrivare a corsi più specifici, come il master strutturale a cui ho partecipato personalmente, che sono pensati per un pubblico esperto come progettisti o ingegneri. Oltre a questo all'interno dei servizi sono compresi anche gli agenti, una figura essenziale per il modello di business dell'azienda emiliana.

Gli agenti sono agenti monomandatari a servizio della Kerakoll che operano presso le rivendite italiane con il compito di promuovere i prodotti, raccogliere ordini e fornire supporto operativo sul campo. La loro presenza nei cantieri non rappresenta un'eccezione, ma rientra in una precisa strategia commerciale volta a offrire ai clienti un supporto a 360° lungo tutta la catena del valore.

Un elemento distintivo rispetto alla concorrenza è l'esclusività del rapporto di agenzia: i rappresentanti Kerakoll operano in maniera esclusiva per l'azienda e non possono contemporaneamente rappresentare altri marchi, pratica invece diffusa tra molti concorrenti

del settore. Questo garantisce una maggiore specializzazione e una conoscenza approfondita del portafoglio prodotti, traducendosi in una consulenza più qualificata verso il cliente finale.

Gli agenti rappresentano una figura centrale nella struttura commerciale dell'azienda, motivo per cui Kerakoll investe regolarmente nella loro formazione attraverso eventi dedicati. Ho avuto l'occasione di partecipare a uno di questi eventi durante la mia esperienza di stage: la giornata si è articolata in una prima fase teorica, incentrata sulle caratteristiche tecniche dei materiali, seguita da una fase pratico-applicativa in cui gli agenti hanno testato direttamente i prodotti su diverse superfici. Questo modello formativo riflette l'approccio di valorizzazione del capitale umano dell'azienda e si inserisce coerentemente nella sua mission, contribuendo a sviluppare una forza vendita altamente qualificata e allineata ai valori del brand.

In termini di dimensioni organizzative, Kerakoll conta complessivamente circa 2000 dipendenti distribuiti nelle proprie sedi nel mondo, di cui il 19% con meno di 30 anni, il 65% in una fascia d'età compresa tra i 30 e i 50 anni, il 16% con più di 50 anni, suddivisi poi in circa 75% uomini e 25% donne (fonte dati 2024). Oltre a questo Kerakoll può vantare oltre 2450 collaboratori sparsi nel mondo, in particolare tutti quelli che collaborano con gli stabilimenti produttivi operano in siti certificati UNI ISO 45001.

4.3. Posizionamento competitivo

Il settore della chimica per l'edilizia rappresenta uno dei comparti industriali in maggiore espansione a livello mondiale. Il mercato globale dei prodotti chimici per le costruzioni era valutato intorno agli 83,79 miliardi di dollari nel 2024, con una crescita attesa a un tasso annuo composto del 5,3% nel periodo di previsione, proiettandosi verso i 140 miliardi di dollari entro il 2034.

La domanda è trainata da più fattori convergenti: La crescente urbanizzazione globale rappresenta uno dei principali motori di espansione: secondo le Nazioni Unite, il 68% della popolazione mondiale vivrà in aree urbane entro il 2050, rispetto al 56% del 2020, generando una domanda strutturale e crescente di materiali da costruzione ad alte prestazioni. Dal punto di vista geografico, la regione Asia-Pacifico detiene la quota di mercato più ampia nel 2024, grazie agli ingenti investimenti in sviluppo infrastrutturale e alla crescita del reddito disponibile tra i consumatori, mentre l'Europa si configura come il mercato a più rapida crescita potenziale nel segmento premium e sostenibile.

Sul fronte dei prodotti, tra le categorie più rilevanti figurano gli additivi per calcestruzzo, che rappresentano la fetta più consistente del mercato con oltre il 62% della quota totale, seguiti da adesivi, sigillanti, rivestimenti protettivi e prodotti impermeabilizzanti, segmenti in cui opera direttamente Kerakoll. Il settore è caratterizzato da un'elevata concentrazione competitiva: tra i principali player globali si annoverano Sika AG, MAPEI, RPM International, Saint-Gobain e Henkel, aziende che competono su scala mondiale con portafogli prodotti articolati e reti distributive capillari.

Sul fronte occupazionale, il settore edile nel suo complesso ha un peso rilevante sui mercati del lavoro globali. Solo in Italia, il comparto delle costruzioni vale tra il 5 e il 6% del PIL nazionale e impiega oltre 1,7 milioni di persone, pari a circa il 6,6% dell'occupazione totale. Guardando alle sfide future, la carenza di manodopera qualificata si conferma come il principale ostacolo strutturale per le imprese edili europee, con le offerte di lavoro nel settore negli Stati Uniti che si attestano quasi al 30% in più rispetto al periodo pre-pandemia. A questo si aggiunge la spinta normativa verso prodotti a basso impatto ambientale, che sta ridisegnando le priorità di ricerca e sviluppo di tutti i principali operatori.

Tenendo presente il contesto generale dettagliato nel paragrafo 2.2.2. la Kerakoll si inserisce nel contesto con un posizionamento che verrà ora analizzato.

Nel 2024 il bilancio ha chiuso con un fatturato di 713 milioni di euro, di cui 400 milioni circa derivanti solo dal mercato italiano, i restanti provengono dai 12 paesi in cui l'azienda si è inserita posizionando 24 stabilimenti produttivi e dando occupazione ad oltre 2.450 persone. Questi numeri, pur significativi, mostrano chiaramente la differenza di scala rispetto ai due principali competitor di riferimento: Mapei e Sika.

Mapei rappresenta il termine di paragone più diretto, trattandosi anch'essa di una multinazionale italiana a conduzione familiare. Il Gruppo chiude il 2024 con un fatturato consolidato di 4,4 miliardi di euro, di cui 820 milioni circa dal mercato italiano, con una presenza in 59 paesi, oltre 13.000 dipendenti e 106 impianti produttivi. Dal punto di vista della governance, Mapei è guidata da Veronica e Marco Squinzi in qualità di Amministratori Delegati, affiancati da Laura Squinzi come Presidente del CdA e da Simona Giorgetta come membro del consiglio, in un modello di controllo familiare che per certi versi rispecchia quello di Kerakoll, pur con dimensioni e ramificazioni significativamente più estese. Questa somiglianza strutturale tra i due player italiani del settore conferma quanto osservato da Sharma (2004) circa la persistenza del modello familiare anche in imprese di grandi dimensioni e con proiezione internazionale, contrariamente all'ipotesi secondo cui la crescita dimensionale imponesse necessariamente un progressivo allontanamento dal modello familiare.

Sika rappresenta invece un competitor di scala globale ben superiore. L'azienda è presente in 102 paesi con oltre 400 stabilimenti e conta circa 34.000 collaboratori, avendo generato nel 2024 un fatturato annuo di 11,7 miliardi di franchi svizzeri (12.6 milioni di euro circa), con 180 milioni derivanti dal mercato italiano. A differenza di Kerakoll e Mapei, Sika è una società quotata in borsa con un azionariato diffuso, il che implica un modello di governance significativamente più strutturato e orientato al mercato dei capitali.

La tabella seguente sintetizza i principali parametri di confronto tra le tre aziende (dati 2024):

	Kerakoll	Mapei	Sika
Fatturato	713 mln €	4,4 mld €	~12.6 mld €
Fatturato (italia)	441 mln €	821 mln €	180 mln €
Dipendenti	~2.450	~13.000	~34.000
Paesi	12	59	102
Stabilimenti	24	106	400
Governance	Familiare	Familiare	Pubblica (quotata)
Sede	Sassuolo (IT)	Milano (IT)	Baar (CH)

Dal confronto emergono con chiarezza i differenziatori di Kerakoll: pur operando in una fascia dimensionale inferiore rispetto ai competitor principali, l'azienda emiliana si distingue per una forte identità di brand legata alla sostenibilità, per la specializzazione della sua rete commerciale basata su agenti esclusivi e per una maggiore agilità decisionale garantita dalla struttura familiare e dal controllo centralizzato dell'HQ italiano.

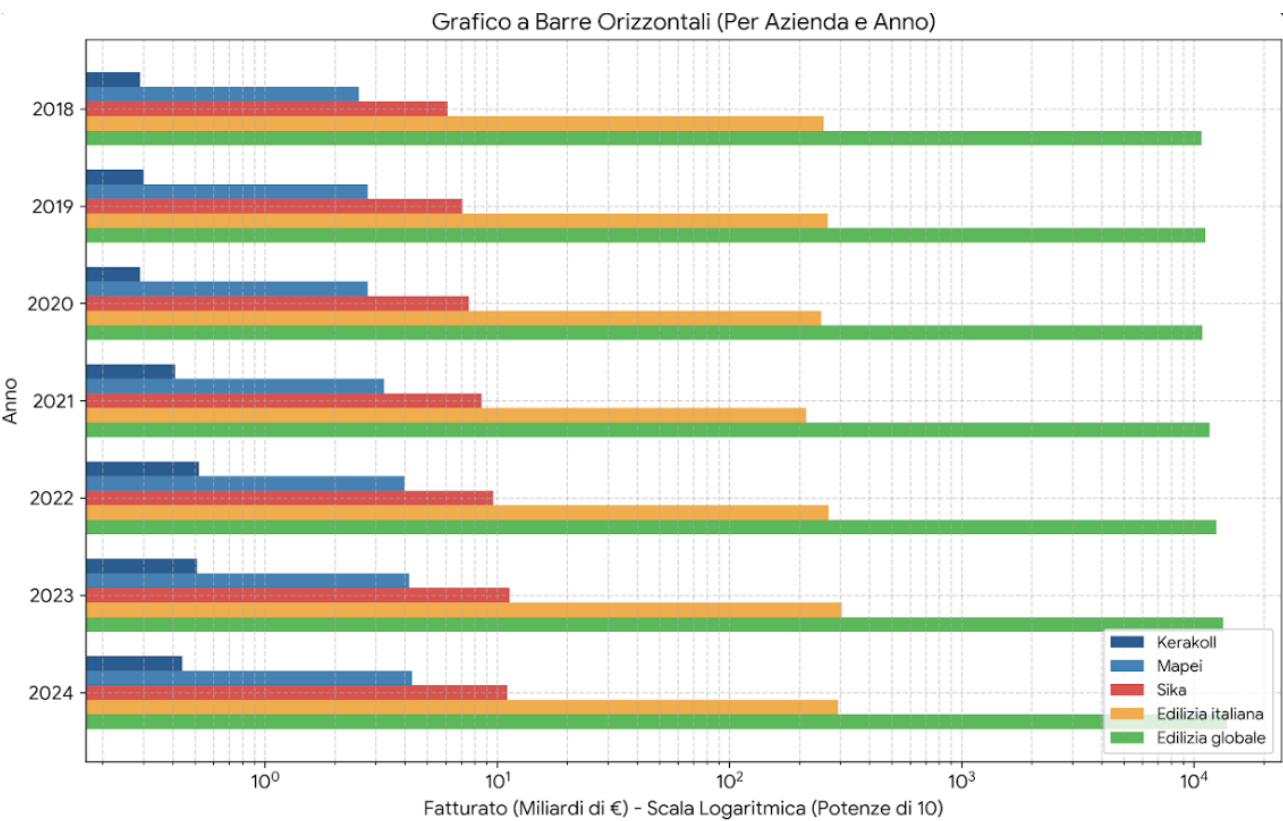
Per dare un po' di contesto e valore visivo a quanto detto precedentemente sul settore dell'edilizia globale, viene proposto a seguito un grafico volto a rappresentare gli andamenti (sotto l'aspetto del solo fatturato) del settore edile globale e italiano, ma anche delle aziende sopracitate (Kerakoll, Mapei, Sika). I dati delle aziende sono stati ricavati dallo storico dei bilanci (quando disponibili) o stimate dall'IA utilizzando come valore di stima l'andamento passato delle aziende, mentre i dati del settore italiano sono stati reperiti dai siti di Eurostat, Statista e Cresme, e quelli mondiali sono stati stimati dall'AI sulla base delle dimensioni e della crescita del mercato mondiale delle costruzioni.

Al fine di rendere la tabella piu pulita viene riportato qua che le unità di misura delle cifre riportate è miliardi di euro (mld €)

Anno	Sika	Mapei	Kerakoll	Edilizia italiana	Edilizia globale
2018	6,10	2,54	0,29*	255*	10.800*
2019	7,09	2,77	0,30	265*	11.200*
2020	7,57	2,77	0,29	249	10.900*
2021	8,58	3,26	0,41	214	11.700*
2022	9,62	3,98	0,52	267	12.500*
2023	11,32	4,18	0,51	305	13.400*
2024	11,03	~4,30**	0,44	294	13.900*

*valore stimato ma coerente con l'andamento del settore.

**per Mapei non ho trovato un dato ufficiale consolidato 2024; 4,3 miliardi è una stima prudente basata sulla crescita degli anni precedenti.



4.4. L'impatto del covid e del superbonus 110%.

Tutti i dati riportati provengono dai bilanci ufficiali dell'area Italia della Kerakoll, forniti al ricercatore dall'azienda stessa, Kerakoll S.p.a, per l'elaborato. Al fine di un'analisi completa verranno utilizzati i dati più rilevanti dei bilanci e verrà poi terminato il lavoro di analisi con il calcolo dei principali indicatori di redditività, di liquidità e finanziari, quali ROE, ROS, quick ratio, current ratio, margine EBITDA, incidenza del costo lavoro, debt/equity e debiti verso banche e fornitori (molto interessanti nell'analisi del periodo tempo selezionato).

Tutti i valori in tabella sono espressi in €, ad esclusione degli indici.

All'interno del capitolo sono state usate delle abbreviazioni, vengono qua riportate :

- S.P = stato patrimoniale
- mln = milioni
- KK = Kerakoll
- C.E = conto economico
- Vs = verso

In questa sezione della tesi verrà affrontato uno dei temi più discussi nel mondo dell'edilizia degli ultimi anni; l'impatto che hanno avuto i maggiori eventi globali, e non, sul mondo dell'edilizia. Si andranno quindi ad analizzare l'impatto del Covid-19 e della guerra in Ucraina sui bilanci della Kerakoll, quindi come l'azienda ha reagito allo shock energetico del conflitto russo-ucraino e al rallentamento nel mondo edile per via dell'isolamento del Covid-19.

Oltre a questo però verrà preso in considerazione anche l'effetto del bonus edilizio Superbonus 110% e i benefici e non che ne sono conseguiti.

L'analisi che segue verrà eseguita dividendo i dati dei bilanci per blocchi di periodi, quindi gli anni 18-19 verranno utilizzati come base, la situazione in cui era la Kerakoll prima di Covid-19, superbond e crisi energetiche varie, di modo da dare un'idea generale di quello che era l'azienda; gli anni 20-21 saranno quelli dedicati al covid-19, si andrà quindi ad analizzare attraverso i numeri come l'azienda ha reagito a questo evento e come questa è cambiata a seguito delle esigenze che sono nate per via della pandemia; gli anni 22-23 (con anche una parte di 2021) analizzeranno la Kerakoll nel biennio caratterizzato dalla fine della pandemia e l'inizio del bonus edilizio "superbonus 110%"; infine il 2024 sarà l'anno in cui si capirà come la gestione dei 4 anni precedenti ha modellato l'azienda e i suoi risultati competitivi.

Tabella 1

(€)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Conto economico							
Ricavi da vendite (fatturato)	282.578.393	302.271.514	289.696.785	405.076.309	517.343.893	510.349.602	441.017.866

(€)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Valore della produzione	288.574.261	308.384.801	295.579.424	412.661.160	528.390.363	518.230.521	456.413.355
Costi materie prime	106.633.641	115.420.403	109.979.728	170.186.000	243.289.394	208.237.698	185.558.277
Costi servizi	84.677.494	91.925.398	86.635.071	111.067.359	132.875.120	135.221.293	126.825.130
Costi totali del personale	39.328.277	41.685.330	42.507.544	47.915.857	56.731.561	57.166.661	63.873.028
- salari e stipendi	27.165.994	28.398.262	28.844.614	31.569.472	37.349.377	38.441.111	43.068.278
Ammortamenti + svalutazioni	8.415.203	9.021.185	8.551.762	12.376.028	12.966.964	13.136.789	12.217.752
Totale costi di produzione	240.468.518	260.795.265	250.834.675	341.599.215	438.021.052	427.692.090	391.236.927
EBIT	48.105.743	47.589.536	44.744.749	71.061.945	90.369.311	90.538.431	65.176.428
EBITDA	56.520.946	56.610.721	53.296.511	83.437.973	103.336.275	103.675.220	77.394.180
Oneri finanziari	1.708.782	2.842.305	2.765.687	4.871.587	4.115.125	542.215	1.296.643
EBT	38.994.946	45.740.332	30.041.830	60.690.230	76.264.253	119.968.109	82.093.237
Imposte	13.126.041	5.536.980	4.526.895	19.745.812	24.078.758	21.631.530	17.048.308
Utile netto	25.868.905	40.203.352	25.514.935	40.944.418	52.185.495	98.336.579	65.044.929
Stato patrimoniale							
Totale attivo	472.527.903	356.566.461	425.197.949	474.407.926	482.429.970	568.278.399	560.291.637
Immobilizzazioni	232.134.467	156.459.592	219.707.853	211.253.658	220.797.049	253.963.697	309.691.559
Impianti e macchinario	9.815.636	10.129.676	21.131.895	18.198.079	16.222.415	12.569.303	12.396.573
Attivo circolante	238.801.240	198.595.504	204.948.349	261.913.383	260.314.900	312.772.588	249.152.280

(€)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Crediti vs clienti	95.050.715	98.230.406	106.354.640	133.310.517	146.538.122	159.991.066	128.311.042
Crediti tributari	3.520.398	9.381.246	5.090.811	1.238.856	3.471.850	6.158.511	2.532.479
Rimanenze	23.350.131	24.648.036	25.381.210	30.357.752	45.632.535	34.523.847	38.771.357
Disponibilità liquide	27.836.912	47.636.504	41.341.655	36.951.523	15.509.679	62.175.273	30.239.467
Patrimoni o netto	338.000.000	266.798.301	219.648.980	258.136.226	292.246.863	389.390.377	413.845.582
Totale debiti	68.959.484	71.070.725	186.636.149	193.511.430	162.599.569	149.979.466	118.304.403
Debiti verso banche	0	0	111.767.886	83.864.200	55.934.967	41.960.728	13.993.476
Debiti verso fornitori	56.754.189	59.609.253	61.046.191	84.420.435	84.799.632	91.516.279	86.743.104
Indici							
Redditività							
ROS	16,67%	15,43%	15,14%	17,22%	17,10%	17,47%	14,28%
ROE	7,65%	15,07%	11,62%	15,86%	17,86%	25,25%	15,72%
Margine EBITDA							
Incidenza costo del lavoro	13,63%	13,52%	14,38%	11,61%	10,74%	11,03%	13,99%
Liquidità							
Current ratio	3,46	2,79	1,1	1,36	1,6	2,08	2,11
Quick ratio	3,26	2,45	0,96	1,2	1,32	1,9	1,72
Patrimoni ali e finanziari							
Debt/equity	0,2	0,27	0,85	0,75	0,56	0,39	0,29

4.4.1. 2018-2019

Questo è il primo biennio in analisi, volto a dare un contesto generale di quello che era la Kerakoll prima di incentivi e crisi globali varie, e per analizzarlo al meglio si andrà a fare un confronto tra quello che è stato il 2018 e il 2019, partendo dal dato più rilevante, quello che chiunque guarda subito nei bilanci : il fatturato.

Il fatturato è uno strumento utile per analizzare l'andamento di un'azienda, ma è molto incompleto, in quanto evidenzia solo i ricavi delle vendite, senza contare i costi, l'influenza dei debiti e oneri che sono serviti per raggiungere quel livello di fatturato. È comunque un dato importante per analizzare l'andamento di un'azienda.

Tra il 2018 e il 2019 il fatturato di Kerakoll è passato da 282.578.393 a 302.271.514 mln € segnando un aumento del 6,9%, nello stesso periodo la Mapei, azienda già citata nella tesi, è cresciuta sul fatturato del solo 4,7%. Però, sebbene il fatturato aumenti, è stata registrata una lieve discesa dell'EBIT (~ -1%) dovuta principalmente ad un aumento dei costi, i quali sono andati a comprimere i margini operativi.

L'esatto opposto invece succede all'utile netto che si impenna passando da ~ 25 mln € a 40 mln €, segnando un +55% nel biennio; per avere un'idea di quanto questo dato sia eccezionale, la Mapei ha registrato un solo 5% circa di aumento nello stesso dato.

Questo movimento in positivo è stato principalmente dettato dai rimborsi fiscali (~ 8 mln €) che hanno "gonfiato" l'utile netto di Kerakoll.

L'ultimo dato rilevante che esce dai bilanci è la riduzione del 21% del patrimonio netto, causato da una distribuzione di dividendi nell'anno analizzato. Questa riduzione ha portato il ROE ad un aumento di 4,1 punti percentuali rispetto al 2018, ma ad una riduzione sia del ROS (-1,3%)

E del margine EBITDA (-1,2%) che è il dato più rilevante per spiegare anche la compressione dei margini.

L'immagine che ci fornisce il biennio è quella di un'azienda sana, che opera da anni nel suo campo e sa come muoversi, e con una grande attenzione agli stakeholder; a sostegno di questo possiamo anche notare come il ROS (return on sales) abbia totalizzato un +16% nell'anno, rendendo chiaro che l'aumento dell'utile non è interamente riconducibile al rimborso fiscale, ma anche da alti ricavi dalle vendite.

4.4.2. 2020-2021

Il biennio 2020-2021 è stato caratterizzato principalmente dall'avvento della pandemia dovuta al contagio mondiale di Covid-19, come ampiamente documentato, l'evento ha generato ripercussioni significative in gran parte del sistema economico mondiale e l'edilizia (sebbene fosse uno dei pochi settori che poteva operare in modo parziale) non è da meno.

Nonostante ciò a livello di bilancio non si notano particolari modifiche rispetto al 2019, infatti sia fatturato che EBIT ed EBITDA non registrano cali esagerati (rispettivamente -4%, -6% e -6%), il vero dato influenzato è l'utile netto che riscontra una riduzione del -36,5%. Questo ci indica che, seppur la produzione non si sia fermata e non abbia subito enormi riduzioni rispetto all'anno precedente, i costi più elevati hanno eroso in maniera significativa quello che era il guadagno effettivo della Kerakoll.

il dato più rilevante che emerge dall'analisi è quello relativo all'indebitamento, infatti tra il 2019 e il 2020 è stato registrato un aumento del 163% del monte debiti, infatti sono stati contratti debiti con banche (che erano a 0 prima del 2020) per 111 mln € circa.

per analizzare al meglio questo dato del debito va specificata anche un'altra voce in bilancio :

+108% in voce macchinari. Questo fa capire come i soldi prestatati dalle banche avranno avuto sì una funzione di presidio della liquidità in risposta all'incertezza economica del 2020, ma sono serviti soprattutto per lavori di rinnovo e finanziamento dei macchinari in catena di produzione; la Kerakoll è riuscita a trasformare un momento povero di lavoro in un'occasione per innovarsi e migliorare la propria struttura produttiva interna, di modo da migliorare negli anni a venire i margini grazie a costi di produzioni minori grazie all'efficienza migliorata con questi lavori.

Altro valore importante ci viene fornito dagli indicatori di liquidità: current ratio e quick ratio. Entrambi gli indicatori scendono sotto il valore di 1 facendo emergere una situazione critica per la gestione del debito, infatti la contrazione di debiti unita ad una tensione di liquidità reale avrebbe potuto portare ad una mancata copertura dei debiti a breve termine.

Prima di proseguire, è opportuno chiarire un dato che, se preso singolarmente, potrebbe apparire anomalo: l'assunzione del debito era supportata da solide motivazioni economico-finanziarie. In effetti, è lecito chiedersi quale ragione avrebbe avuto l'azienda, che fino a quel momento non presentava alcun indebitamento, a ricorrere a fonti di finanziamento esterne.

La spiegazione sta in un decreto fatto dallo stato italiano: il decreto liquidità che ha disposto il rilascio di garanzie da parte dello Stato attraverso garanzia SACE, con copertura dei prestiti pari al 70%, 80% o 90% al decrescere del fatturato e del numero di dipendenti.

Oltre a questo vi erano pure i finanziamenti da parte dell'unione europea tramite TLTRO III, questi permettevano alle banche italiane (che erano le più svantaggiate da questi finanziamenti) di essere finanziate dalla BCE a tassi quasi negativi, dopodiché lo stato garantiva, attraverso SACE, fino al 90% del prestito. Questo ha portato le banche a non avere né costo del funding né rischio di credito e quindi potevano offrire tassi ai minimi storici alle imprese, questo ha portato le imprese in una condizione in cui indebitarsi era più conveniente che non farlo. La Kerakoll ha quindi probabilmente approfittato di questa condizione eccezionalmente favorevole per migliorare i propri macchinari e per prepararsi al meglio alla crisi pandemica.

Nel 2021 viene ufficialmente approvato il decreto per gli incentivi relativi al superbonus edilizio 110%, nonostante questo il decreto entrerà effettivamente in vigore l'anno dopo per via di alcune imperfezioni in alcuni punti del testo di legge.

L'Italia in quell'anno si apprestava ad uscire dalla pandemia, dall'estate del 2021 le restrizioni si fanno meno stringenti e gradualmente iniziano a riaprire tutte le attività che erano state maggiormente colpite dal lockdown come ristoranti e bar. L'edilizia in tutto questo aveva avuto una ripresa più rapida, sia per via delle restrizioni minori che avevano l'avevano colpita, sia per la grande richiesta che c'era da parte dei cantieri che si erano dovuti bloccare per il covid; il superbonus in questo contesto funge da trampolino di lancio, infatti velocizza ancora di più quella che era stata la ripresa del settore edile da metà del 2021 in poi.

Per quanto riguarda la Kerakoll i bilanci del 2021 mostrano come sia ricavi che produzione fossero in aumento (+40% circa), ma come anche i costi fossero in grande aumento, in particolare il costo che più è aumentato è stato quello delle materie prime causata da una bassa disponibilità di materiale rispetto a quella che era la domanda.

I vari indici di redditività parlano di un anno eccezionale per la Kerakoll: EBIT +60%, EBT che raddoppia e EBITDA in crescita. Nonostante questo però l'utile netto registra un +60%, eroso principalmente dalle imposte, che registrano un +336% rispetto al 2020, e dal rimborso del debito contratto l'anno precedente. Nonostante questo l'utile netto ritorna ai valori pre-covid, grazie anche alla diluizione dei costi fissi su volumi di produzione in crescita rispetto al

2019.

Questa è una situazione anomala nel mondo dell'edilizia, quasi paradossale: l'alto costo e domanda di materie prime fanno sì che la domanda superi l'offerta e che il mercato non riesca a produrre a sufficienza. Per la prima volta da decenni sono i fornitori che scelgono i clienti e non viceversa, spostando prepotentemente l'ago della bilancia del potere contrattuale verso i fornitori, i quali non vendono più materiale in base ad accordi presi in precedenza con le rivendite o le aziende produttrici, ma perseguono il puro risultato economico vendendo al migliore offerente.

Nello stato patrimoniale si nota subito un aumento del patrimonio netto (+17,5%), inoltre iniziano le prime rate di rimborso del debito, segnando un -25% nella voce debiti vs banche, dopo aver ripagato 28 mln €, ma aumenta quello verso i fornitori (+38%). Questa era una pratica comune, si inizia a ripagare i debiti contratti con le banche e si scarica la pressione di questi sui fornitori, i quali erano più propensi a prendere crediti vista sia l'altissima richiesta di M.P sia per la lievitazione dei prezzi di queste e di conseguenza anche dei margini sulle M.P. Andando ora ad analizzare gli indicatori si nota una performance positiva del ROS (+17%), favorito dall'alto volume produttivi e di vendita che dilata i costi fissi, del ROE (+4,3%), dovuto all'esplosione dell'utile che ha portato l'indicatore al suo massimo nel quadriennio, e del margine operativo (+20,2%), aiutato dall'effetto della leva operativa : la diluizione dei costi fissi su maggiori volumi porta a margini maggiori. Ora per i dati che sono emersi sarebbe giusto dire che la Kerakoll stava iniziando a pianificare di attuare un'economia di scala ? I costi fissi rimangono costanti, i ricavi aumentano e quindi aumenta il margine su ogni euro di ricavo, e i dati sembrerebbero sostenere questa ipotesi.

È sbagliato però parlare di economie di scala, perché queste basano la riduzione dei costi fissi, o il loro costo costante, su un miglioramento dell'efficienza dell'azienda che porta i costi di produzione a ridursi e quindi il margine ad aumentare. Sebbene i lavori di efficientemente ci siano stati, questi non possono aver dato i loro frutti in meno di un anno, infatti si può notare come molti dei costi siano aumentati, partendo dalle materie prime (+57%), poi i fornitori vengono pagati in tempi maggiori (+38% di debiti vs fornitori) così come anche i crediti verso i clienti aumentano (+25%), quindi anche la Kerakoll stessa concede dilazioni di pagamento ai propri clienti per lo stesso motivo per cui vengono concesse a lei, l'eccessiva domanda di materiale e lavoro all'interno del settore edile.

Quindi l'azienda emiliana ha avuto un anno eccezionale, significativamente sostenuto dalla domanda artificialmente espansa generata dagli incentivi edilizi, senza però ridurre i costi o migliorare l'efficienza; è sbagliato quindi parlare di economie di scala in questo contesto, anche perché è una condizione che si costruisce nel tempo e non in un solo anno.

4.4.3. 2022-2023

Il 2022 è il primo vero ed effettivo anno di superbonus, gli incentivi sono sbloccati al 100% e inizia la crescita. Si continua sulla stessa onda dell'anno precedente, il Superbonus continua a sostenere in modo strutturale i bilanci del settore: ricavi +27% (+78.5% in due anni), valore della produzione +28%, EBIT +27%, utile netto +27% (+104.5%) e per la prima volta nella sua storia l'EBITDA supera i 100 mln.

Come per l'anno precedente però i costi non diminuiscono, infatti i costi per le materie prime (+121% nei due anni) crescono ancora di un 43%, ovviamente questo aumento è legato anche ad un aumento della produzione: più si produce più si spende per le M.P.

Questo aumento però non è proporzionale, infatti si nota come dall'inizio del superbonus il costo delle M.P sia aumentato del 121% rispetto al 78% del valore della produzione nello stesso periodo, questo è dovuto sia, come detto in precedenza, all'enorme richiesta di materiale in relazione alla quantità effettiva di materiale disponibile, ma anche dall'inizio del conflitto russo-ucraino che ha fatto esplodere i costi per l'energia in Italia (e ancora oggi ne paghiamo i costi in bolletta), aumentando di conseguenza tutti i costi collegati.

Nonostante tutti questi fattori erodano i margini operativi, la leva operativa regge, infatti il margine EBITDA registra un 19.6%, ridotto rispetto all'anno prima per i motivi citati in precedenza, ma comunque superiore alle annate pre 2021 (siamo sui livelli del 2018).

Dall'altra parte però abbiamo un ROE che arriva ai massimi storici segnando un 17.9%, e l'incidenza del costo lavoro che raggiunge i suoi minimi storici con un 10,7%.

Leggendo i dati dello stato patrimoniale il 2022 è un anno interessante perché è il primo in cui vi è una crescita significativa delle rimanenze in magazzino (+50%) e un dimezzamento delle disponibilità liquide dell'azienda (-58%) probabilmente utilizzato per ripagare ulteriormente il debito vs le banche, che segna un altro -33% (debiti in generale segnano un -16%), dimezzando così quello che era il debito contratto nel 2020, che passa da 111 mln a 55 mln: in due anni è stato ripagato metà del debito.

Questa situazione era un paradosso comune nelle imprese edili durante il superbonus, aumenta l'utile, aumenta la produzione, la liquidità crolla (per via dei debiti da ripagare), le rimanenze in magazzino aumentano: L'azienda lavora tantissimo, fa numeri da record, ma si ritrova con ridotte disponibilità liquide per via dei rimborsi fiscali, spalmati su più anni, lavori che si sovrappongono e i ritardi o dilazioni dei pagamenti da parte dei clienti.

È interessante anche analizzare quello che ci dicono gli indicatori di liquidità, infatti il current ratio nel 2022 segna 1,6, questo indice ci comunica che per ogni milione di passivo corrente ci sono 1.6 mln di attivo corrente, però attenzione perché dell'attivo fanno parte disponibilità liquide, crediti tributari e vs clienti e le rimanenze di magazzino, e come è possibile dimostrare dai bilanci questo aumento nel ratio non è stato condizionato da un aumento di disponibilità liquide, che al contrario calano drasticamente, ma è dovuto all'aumento delle rimanenze (+ 50%) e dall'aumento dei crediti vs clienti, che però non sono immediatamente convertibile in liquidità e quindi più a rischio.

L'analisi di questo indicatore ci dice che se l'attivo corrente della Kerakoll era maggiore del passivo, però questa discrasia era dovuta in maggior quantità a crediti e non a disponibilità liquide, come sarebbe preferibile.

Dall'altra parte abbiamo il quick ratio, 1,32, questo è l'indicatore che misura la "liquidità secca", infatti la formula è la stessa del current ratio, ma all'attivo corrente si sottraggono le rimanenze.

questo dato però continua a dare un'immagine non completamente veritiera dell'azienda, infatti il risultato di questo indicatore, come per quello di prima, è influenzato dai massicci crediti vs clienti che erano stati fatti e non dalla liquidità effettiva disponibile.

Il 2023 è l'ultimo anno in cui il superbonus era attivo, a dicembre 2023 scadevano gli incentivi disposti dal governo, quindi tutte le imprese che avevano iniziato i lavori dovevano tempestivamente finirli per poter rientrare nel periodo previsto dal superbonus.

L'analisi di questo biennio è molto rilevante perché mostra se tutto ciò che di positivo ha portato il superbonus, aumenti della produzione, dell'utile e dei margini, venga consolidato o meno; da questo biennio si capisce se un'azienda ha effettivamente lavorato bene durante il bonus o se abbia lavorato solo per cavalcare l'onda di euforia. Nel caso della Kerakoll i

bilanci recitano un -1,4% nella produzione tra 2022 e 2023, EBIT stabile rispetto all'anno precedente (+0,2%), ma un EBT che esplode al +57%, causato principalmente da una grandissima riduzione della pressione fiscale (oneri fin. -87%) così come l'utile netto, che quasi raddoppia rispetto all'anno precedente (+88,4%). Questo dato però vale la pena di essere spiegato, perché l'aumento vertiginoso dell'utile non è causato dalla redditività operativa, ma è figlio di un dato nel bilancio : proventi finanziari netti +32,9 mln di euro. Quindi l'aumento dell'utile non è causato da un aumento della redditività o dell'efficienza, ma dalla smobilitazione di asset, in questo caso molto sicuramente crediti del superbonus, e questo si nota perché né i ricavi da vendita né il valore della produzione aumenta (anzi diminuisce di un 1,5%)

Sotto l'aspetto patrimoniale invece l'anno è stato eccellente sotto quasi tutti gli aspetti: +17,8% di totale attivo, +20% di attivo circolante, +300% di disponibilità liquide, grazie alla riscossione e o cessione dei crediti fiscali del superbonus. Continua però il trend dei crediti verso i clienti, più che normale, che registra un altro +27,5% passando dai valori di inizio incentivo di 100 mln a 186 mln e registrando un +86% negli anni del bonus.

Nonostante questo il patrimonio netto centra un +33% nell'anno di analisi, questo anche perché la pressione fiscale del debito contratto nel 2020 ha raggiunto il suo minimo da quando contratto, registrando un altro -25% e passando dai 111 mln del 2020 ai rimanenti 40 mln del 2023.

Il dato che sorprende di più è che in soli 3 anni siano riusciti a ridurre la pressione di un grande debito del 60% circa, ciò da un'immagine molto chiara della Kerakoll, i debiti che vengono contratti devono essere ripagati nel minor tempo possibile.

A livello di redditività il 2023 è stato un anno in linea con il precedente, il ROS rimane costante al 17,5%, il margine EBITDA torna sui livelli del 2021 posizionandosi al 20%.

Il dato più interessante all'interno dell'analisi di questi indici è il ROE che registra un piccolo record del 25% circa, per via della monetizzazione del debito e dei proventi finanziari, questo risultato è sicuramente condizionato dalla massiva liquidazione del credito e dall'aumento delle disponibilità liquide.

A livello di liquidità i risultati di current e quick ratio sono sulla strada degli anni pre covid, il primo registra un valore di 2,08, aiutato anche da oneri e riscossione crediti, mentre il secondo si posiziona con un valore di 1,9; questi valori hanno più valore di quelli dell'anno precedente, perché entrambi sono influenzati principalmente dall'aumento delle disponibilità liquide (+300%) piuttosto che ad un aumento delle rimanenze, come era per l'anno precedente.

A livello patrimoniale invece, il principale indicatore che ci segnala la stabilità di un'azienda è il debt/equity, che, dopo aver toccato picchi di 0,85 nel 2020, torna finalmente ai livelli pre-covid con un risultato di 0,29 (pre-covid 0,27), questo dato ci indica come il ciclo di debito, intrapreso nel 2020, sia quasi giunto al suo termine, altro segnale di una grande stabilità della Kerakoll.

4.4.4. 2024

viene ora preso in analisi l'ultimo anno di questo caso studio, il 2024.

La scelta di prendere anche il 2024 in analisi è molto importante per lo svolgimento di questo confronto, perché questo è il primo anno senza superbonus al 110%, i cui incentivi scadevano il 31 dicembre 2023, e senza pandemie.

Questo però non è né completamente vero né è stato completamente rispettato, e da qui nasce

uno dei più grandi problemi legati al superbonus: molte imprese di costruzioni, che avevano preso una quantità elevata di lavori contemporaneamente per approfittare delle condizioni di accesso agevolato al credito d'imposta che il meccanismo del Superbonus garantiva, si ritrovano ad avere molti cantieri ancora aperti. Gli incentivi però stavano scadendo, quindi molti hanno proceduto a comunicare la fine lavori emettendo fattura al 31/12 per poter ancora usufruire dei vantaggi, ma i lavori sarebbero stati completati mesi dopo la data comunicata.

Di fatto i primi mesi del 2024 sono ancora influenzati da quello che era il superbonus, in quanto, sebbene legalmente gli incentivi fossero terminati, la fatturazione di fine lavori anticipata ha portato ad allungare i tempi per terminare i lavori e per questo molte aziende, soprattutto di rivendita, hanno goduto qualche mese in più di quelli che erano gli incentivi

Detto questo il 2024 come detto prima è l'anno in cui gli incentivi terminano e quindi attraverso i bilanci si può analizzare come un'azienda ha operato durante questo triennio, e soprattutto quanto di ciò che è stato fatto è stato trattenuto dalla stessa e in quale misura i risultati fossero sostenuti da una domanda strutturalmente sovradimensionata rispetto alle condizioni ordinarie di mercato.

I bilanci della Kerakoll registrano un -13,6% nei ricavi da vendita posizionandosi con 441 mln circa, comunque maggiore dei livelli pre covid e del 2021, e così anche il valore della produzione ha riscontrato un calo sui livelli del 2021, registra infatti un -12% circa.

Il calo di produzione e ricavi era prevedibile, la cosa interessante è che nonostante questo sono stati tenuti e superati i livelli del 2021, anzi facendo riferimento agli anni precedenti c'è stato un enorme incremento rispetto agli anni pre-covid (nel 2018 i ricavi erano di 282 mln, nel 2024 sono a 441 mln —> + 60 mln).

L'EBIT, come prevedibile, segue la corrente e registra un -28%, così come EBITDA -25% e EBT -31,6%, e di conseguenza anche l'utile netto ne risente posizionandosi con un -33,8% rispetto all'anno precedente. A complicare ulteriormente questa condizione c'è un aumento del costo del lavoro, che registra un +11,7%, riducendo ulteriormente i margini operativi.

Su quest'ultimo dato però c'è da fare una precisazione, perché sebbene l'incidenza del costo lavoro torni al 14%, livelli del 2020, In quell'anno il costo del lavoro pesava molto soprattutto per la condizione di pandemia, moltissimi dipendenti a casa: la combinazione di produttività in calo e dipendenti che producono meno per via del lockdown ha portato ad un'incidenza del costo lavoro maggiore. Nel 2024 questo aumento può essere stato causato sicuramente dai ricavi in calo, ma anche da una campagna di assunzioni iniziata nel 2023.

Analizzando ora lo S.P notiamo come ad un risultato stabile nel totale attivo, -1,4%, ci sia una importante riduzione sia dell'attivo circolante (-20%), che torna quasi sui livelli del 2022, che delle disponibilità liquide, che crollano registrando un -50%. Questa riduzione massiccia della cassa può trovare una risposta nella situazione debitoria, infatti si ha un -21,1% del totale debiti, di cui -66% nel debito vs banche e un -5% nel debito vs fornitori. La riduzione della pressione dei debiti è evidente: nel 2020 viene contratto un debito da 111 mln per finanziare le difficoltà del covid e per rinnovare dei macchinari, nel 2024 di quel debito rimangono poco meno di 14 mln, 100 mln di debito ripagato in 4 anni. Se nel 2020 con la contrazione del debito era stata fatta una scelta strategica ad alto profilo di rischio, orientata a trasformare un periodo di crisi in un'opportunità di rafforzamento strutturale, 4 anni dopo la strategia può ritenersi ampiamente di successo : la Kerakoll è riuscita a trasformare un periodo di crisi profonda causata da una pandemia globale in un'opportunità per rinnovare i propri macchinari e le proprie strutture e 4 anni dopo quella stessa scommessa sta dando i propri frutti, da

momento che l'azienda si ritrova con un debito praticamente estinto, i macchinari rinnovati e un patrimonio netto di 413 mln, un massimo storico per la compagnia emiliana.

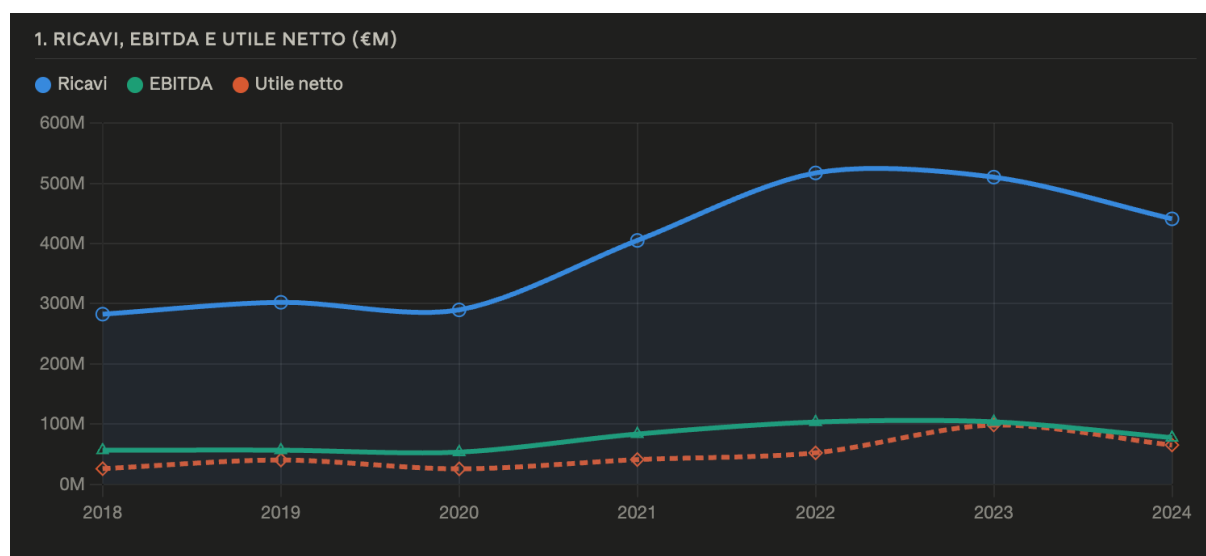
L'analisi degli indici di redditività rispecchia quella che è l'analisi fatta precedentemente guardando ai dati del C.E: ROS ROE e margine in riduzione, il primo sotto a quelli del 2018 (14,3%), ROE che ritorna a viaggiare sui valori del 2020/2021 (15,7%) e l'ultimo che tocca il minimo nel periodo preso in analisi (17%).

Gli indici di liquidità riprendono invece il trend dell'anno precedente, confermando una forte ripresa, infatti il current ratio tocca i 2,11, recuperando verso i livelli pre-covid, mentre il quick ratio scende a 1,72, in diminuzione rispetto all'anno precedente, ma comunque in grande ripresa rispetto agli anni superbonus.

A seguito una serie di grafici per riassumere e dimostrare graficamente quanto sostenuto in tesi.

I grafici seguenti si riferiscono al lasso temporale di analisi, quindi 2018-2024.

Grafico 1



Il grafico 1 riportato mette in relazione ricavi, EBITDA e utile netto, con l'obiettivo di evidenziare come la crescita dei ricavi abbia influenzato i margini e se l'aumento del fatturato si è trasformato in utile.

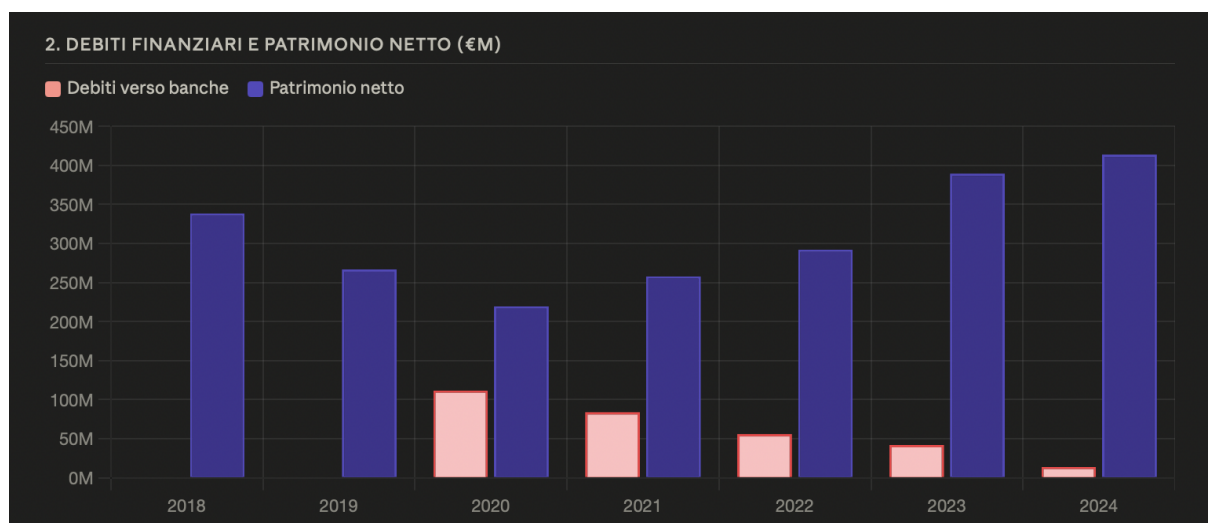
Dal grafico si nota come ad una crescita del fatturato dal 2020 tutte e tre le misure mantengano valori stabili, riflettendo un periodo di normalità operativa. Dal 2021, complice anche il superbonus, i ricavi crescono in modo deciso, come l'EBITDA seppur con pendenza minore, confermando che l'aumento dei volumi si è tradotto in una reale espansione dei margini operativi.

Quindi in sostanza è la conferma grafica di quanto detto prima, il superbonus ha portato un aumento dei ricavi, e di pari passo anche margini e utile netto.

L'utile netto mostra invece un andamento simile a quello delle altre due grandezze: nel 2022 cresce ma in misura inferiore rispetto ai ricavi, per effetto dell'incremento dei costi delle materie prime e degli oneri finanziari; nel 2023 registra un picco anomalo non legato all'attività operativa, ma all'incasso dei crediti fiscali degli anni precedenti. Nel 2024 tutte e tre le grandezze si contraggono, segnalando il raffreddamento post-incentivi. Il grafico conferma quindi che il Superbonus ha generato una crescita reale dei margini operativi, ma

evidenzia anche come l'utile netto sia influenzato da fattori non ricorrenti e che ne rendono la lettura più complessa rispetto al solo dato dei ricavi.

Grafico 2



Il grafico 2 qui riportato relaziona i debiti vs le banche con il patrimonio netto, ed è utile per avere un confronto diretto della struttura finanziaria dell'azienda nel periodo analizzato.

Nei primi due anni, 2018 e 2019, l'azienda non presenta alcun debito bancario, operando con una struttura finanziaria estremamente pulita e interamente sostenuta dal patrimonio netto.

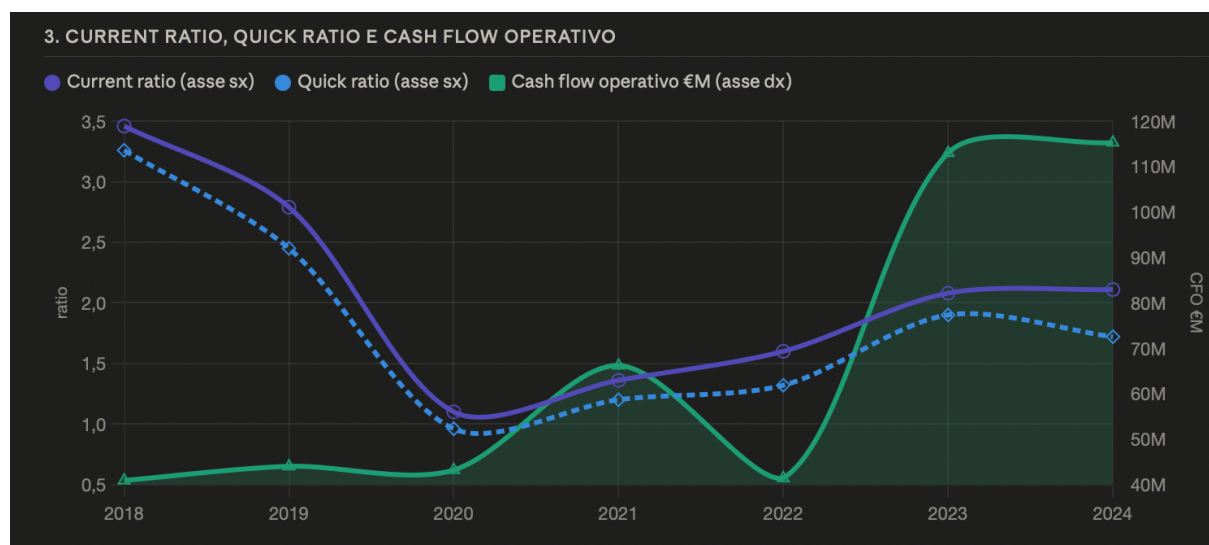
Sotto questo aspetto il 2020 è stato l'anno più critico: i debiti vs le banche aumentano da 0 a 111,8 mln, mentre il patrimonio netto scende al suo minimo storico del periodo (219 mln), effetto combinato della contrazione degli utili, delle distribuzioni degli anni precedenti.

Questo doppio movimento rende il 202 l'anno di massima tensione finanziaria, con un rapporto Debt/Equity che raggiunge 0,85; questo però come detto in precedenza non è un fattore critico, anche perché il debito contratto era stato stipulato con condizioni estremamente favorevoli.

Negli anni successivi il grafico racconta del progressivo risanamento, i debiti bancari si riducono, mentre il P.N cresce fino al massimo storico (413,8 mln).

Questo movimento opposto è la rappresentazione di come i proventi del Superbonus, e la facilità di rimborso del debito, abbiano permesso all'azienda non solo di rimborsare il debito, ma di uscire dal ciclo con una situazione patrimoniale ancora più solida del periodo pre-covid.

Grafico 3



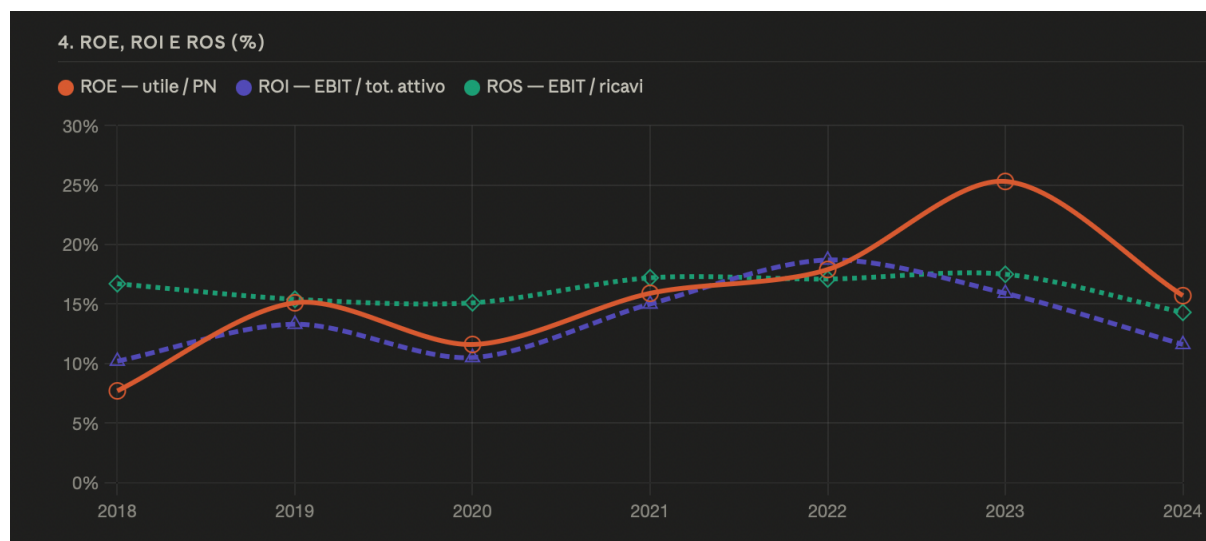
Il grafico 3 mette in relazione i due principali indicatori di liquidità, current ratio e quick ratio, con il cash flow operativo (che misura quanta liquidità reale l'azienda è in grado di produrre dalla propria gestione ordinaria, indipendentemente da scelte di finanziamento o investimento.), al fine di evidenziare l'evoluzione della capacità dell'azienda di sostenere l'attività nel breve periodo e generare cassa dalla gestione caratteristica.

Tra il 2018 e il 2019 entrambi i ratio si attestano su valori molto elevati (current ratio 3,46 e quick ratio 3,26 nel 2018), segnalando una struttura di liquidità solida e abbondante, tipica di un'azienda priva di debiti finanziari.

Il 2020 rappresenta il momento di maggiore tensione: il current ratio crolla a 1,10 e il quick ratio scende sotto la soglia critica di 1 (0,96), unico anno del periodo in cui l'azienda, al netto delle rimanenze, non copre interamente i debiti a breve con le attività liquide disponibili. Questo deterioramento è direttamente riconducibile alla comparsa dei 111,8M di debiti bancari a breve, che hanno gonfiato il passivo corrente senza un corrispondente aumento delle attività liquide.

Il cash flow operativo racconta invece una storia parzialmente diversa e per certi versi sorprendente: nonostante il 2022 sia l'anno dei ricavi record, il flusso operativo si contrae a 41,4M proprio perché la liquidità era bloccata nei lavori in corso e nell'attesa dei rimborsi fiscali. È solo nel 2023 e nel 2024 che il cash flow operativo raggiunge i massimi assoluti del periodo (rispettivamente 113M e 115,3M), quando i crediti fiscali accumulati vengono finalmente incassati. Questo sfasamento temporale tra picco dei ricavi (2022) e picco del cash flow (2023-2024) è una delle manifestazioni più concrete del paradosso finanziario generato dal meccanismo del Superbonus.

Grafico 4



Il grafico 4 mette a confronto i tre principali indicatori di redditività (ROE, ROI e ROS) con l'obiettivo di valutare come la capacità dell'azienda di generare valore si sia evoluta in relazione agli eventi anomali del periodo.

Nel biennio iniziale i tre indicatori mostrano valori stabili e coerenti tra loro: il ROS si attesta intorno al 16–17%, confermando una buona efficienza operativa, mentre il ROI al 10–13% riflette una redditività del capitale investito solida ma non eccezionale. Il ROE nel 2019 appare elevato (15,1%) ma come già evidenziato in precedenza è influenzato da un rimborso fiscale straordinario non ricorrente, e va quindi letto con cautela.

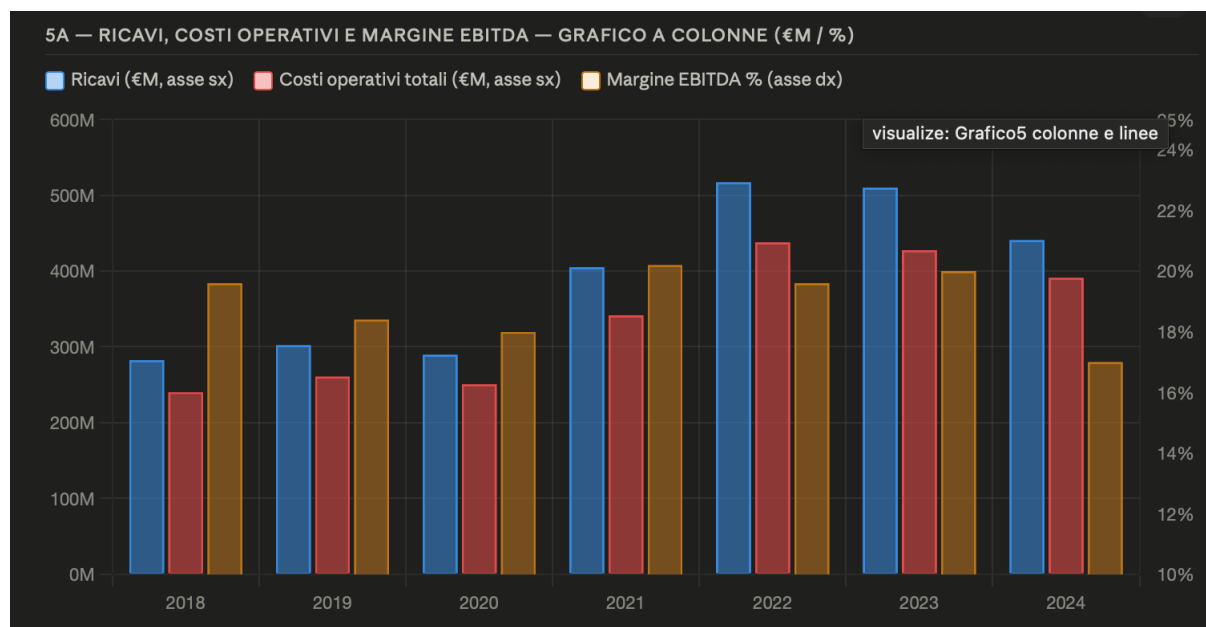
Il 2020 segna una flessione generalizzata di tutti e tre gli indicatori, coerente con il calo dei ricavi e la contrazione dei margini causati dalla crisi Covid. Il ROI in particolare scende a 10,5%, penalizzato sia dal calo dell'EBIT che dall'espansione del totale attivo legata all'indebitamento bancario.

Dal 2021 al 2022 tutti e tre gli indici risalgono e raggiungono i rispettivi massimi operativi del periodo: il ROI tocca il picco a 18,7% nel 2022, il ROS si stabilizza attorno al 17% e il ROE cresce progressivamente fino al 17,9%. Questo allineamento al rialzo dei tre indicatori è la conferma più solida che il Superbonus ha generato un miglioramento reale e strutturale della redditività, non solo un aumento dei volumi.

Il 2023 presenta un'anomalia evidente: il ROE esplode al 25,3%, massimo assoluto del periodo, mentre ROI e ROS rimangono sostanzialmente stabili. Come già discusso, questo picco è riconducibile all'incasso dei crediti fiscali del Superbonus che ha gonfiato l'utile netto senza un corrispondente miglioramento della gestione operativa. È un dato da leggere con attenzione nella tesi, distinguendo chiaramente la redditività operativa da quella contabile.

Il 2024 chiude il periodo con una contrazione di tutti e tre gli indicatori: il ROS scende al 14,3% — sotto i livelli del 2018 — e il ROI si attesta all'11,6%. Il segnale è chiaro: con i ricavi in calo e una struttura di costi rimasta elevata, la redditività operativa si è ridimensionata. Il ROE rimane comunque al 15,7%, sostenuto da un patrimonio netto ai massimi storici che continua ad assorbire gli utili accumulati negli anni del boom.

Grafico 5



Il grafico 5 mette in relazione ricavi, costi operativi totali e margine EBITDA con l'obiettivo di valutare se e in che misura la crescita del fatturato si sia tradotta in un'espansione reale dei margini operativi, o se sia stata in parte assorbita dalla crescita parallela dei costi.

Nel triennio 2018–2020 le due grandezze assolute, ricavi e costi, rimangono sostanzialmente stabili e viaggiano quasi parallele, con un margine EBITDA che oscilla tra il 18% e il 19,6%. Si tratta di una fase di equilibrio operativo in cui l'azienda mantiene una redditività costante senza particolari spinte esterne.

Dal 2021 entrambe le curve iniziano a salire in modo deciso, riflettendo l'espansione dei volumi legata al Superbonus. La forbice tra ricavi e costi si allarga leggermente, e il margine EBITDA raggiunge il picco del periodo nel 2021 al 20,2%: è il momento in cui la leva operativa funziona meglio, con i costi fissi che crescono più lentamente dei ricavi. Nel 2022, anno dei massimi assoluti, i ricavi toccano 517M e i costi 438M, ma il margine EBITDA scende leggermente al 19,6% rispetto al 2021: segnale che i costi variabili, soprattutto le materie prime, crescono più velocemente dei ricavi erodendo parte del vantaggio.

Il 2023 mostra una prima stabilizzazione: ricavi e costi si riducono in modo proporzionale e il margine EBITDA si mantiene al 20%, indicando che la struttura operativa regge bene nonostante il ridimensionamento dei volumi.

Il 2024 è l'anno in cui la dinamica si inverte: i ricavi calano del 13,6% mentre i costi scendono in misura inferiore, comprimendo la forbice. Il margine EBITDA tocca il minimo storico del periodo al 17,0%, scendendo al di sotto persino del 2020. Il principale responsabile è il costo del lavoro, che continua a crescere nonostante i volumi in calo, confermando la rigidità strutturale di questa voce di costo nel settore edile.

In sintesi, il grafico mostra che il Superbonus ha prodotto un'espansione reale ma contenuta dei margini e che la sfida del post-incentivi non è tanto la riduzione dei ricavi in sé, quanto l'incapacità dei costi di adeguarsi con la stessa velocità al nuovo contesto di mercato.

4.4.5. Il panorama italiano

Al fine di rendere più completa possibile questa analisi non bisogna guardare solo ai dati di Kerakoll, ma anche a quelli degli altri principali attori nel mondo edile italiano, per questo questa sezione è dedicata ad analizzare, molto meno nel dettaglio, l'andamento degli altri attori del settore.

Primo tra tutti abbiamo Mapei, il primo produttore italiano di chimica per l'edilizia, che nel 2018 viaggiava a 520 mln di fatturato, di cui 46 mln di utile netto. Nel 2022, anno del picco raggiunto nel superbonus, aveva registrato 822 mln di fatturato, +58,15% dal 2018 e 102 mln e mezzo circa di utile, un ottimo +122% dal primo anno di analisi.

Nel 2024 i dati parlano chiaro: -0,21% nel fatturato, che si stabilizza intorno agli 820 mln e -32,3 % nell'utile, che registra comunque quasi 70 mln a bilancio; entrambi i dati, rispetto al 2018, hanno subito un'impennata, che è stata poi consolidata dalla Mapei, infatti facendo un confronto utile/fatturato 2018 vs utile/fatturato 2024 si nota come entrambi abbiano registrato rispettivamente un +57% e +50%. Questi dati mostrano l'eccellente gestione della crisi pandemica e degli incentivi edilizi, che ha portato ad un consolidamento di tutto ciò che di buono è stato fatto durante il periodo d'analisi.

La prossima azienda che verrà presa in analisi è la Roefix, la scelta è ricaduta su questa azienda perché non è stata in grado di replicare le performance che hanno messo in scena le altre 2 aziende analizzate fino ad ora. A supporto di questa tesi ci sono i numeri, che recitano, nel 2018, un fatturato di 55 mln e mezzo circa e un utile di 2 milioni e mezzo, entrambi dati in aumento rispetto all'anno precedente (4 % circa per il primo e 57% il secondo); la Roefix quindi entra nel periodo di analisi con dei dati promettenti che evidenziano un'azienda in crescita e sana.

Se i dati per il 2018 recitano così, arrivando al 2022 la tesi della crescita pare confermata: fatturato in aumento del 118% toccando i 121 mln e utile netto che sale alle stelle con un +500% circa arrivando a toccare 14 mln e mezzo circa.

Il vero problema arriva negli anni successivi, infatti già nel 2023 si nota un calo del fatturato del 20% circa e un -30% all'utile netto, culminato però nel 2024 con dati che, rispetto alle altre aziende, risultano abbastanza preoccupanti. I dati di bilancio del 2024 rendono evidente quella che è stata la strategia di Roefix negli anni del superbonus :

Fatturato -45% rispetto al 2022 e un solo +19% rispetto al 2018, utile ridotto dell'83% rispetto al 2022 e in perdita del 2,5% rispetto al periodo pre-covid.

Quello che ci dicono questi dati è che la Roefix ha approfittato degli incentivi per riportare utili e fatturati da record rispetto alla media, senza però attuare un vero e proprio piano di assimilazione di quelli che erano i proventi "bonus" del triennio. Questa strategia ha portato quindi, terminati gli incentivi, a risultati peggiori rispetto al 2018, ed estremamente lontani da quella che è la media di consolidamento dei competitor nazionali.

L'ultima azienda presa in analisi è un colosso mondiale dell'edilizia: la Sika, di cui verranno analizzati i dati della sola filiale italiana. Azienda che è già stata nominata e trattata nel corso della tesi, evidenziandone i punti forti, e anche in questo caso non si smentisce. Andando ai numeri, la Sika entra nel periodo di analisi con 102mln di fatturato (in lieve aumento rispetto all'anno prima, +1,7%) e un utile netto di 1,8 mln, in grande aumento (+252%) rispetto all'anno precedente, chiuso in perdita di 1,2 mln. La Sika entra quindi nella nostra analisi

come una azienda forte sotto l'aspetto della vendita, ma con evidenti problemi di costi che hanno causato, per l'utile netto, 3 anni di perdite consecutivi prima del 2018.

Con il superbonus inevitabilmente cambia anche la situazione di Sika, dal 2018 al 2022 ha registrato un aumento del fatturato del 35,2%, passando dai 100 mln a circa 140mln, e un aumento dell'utile del 611%, passando da 2mln scarsi a quasi 13 mln. Questo evidenzia che, seppur il fatturato non sia eccessivamente aumentato, l'utile netto è esploso, probabilmente per via di una ottimizzazione dei costi e sicuramente per via di maggiore marginalità sulle vendite vista la carenza di materiali e la possibilità di speculare maggiormente sui prezzi di vendita.

Al 2024 i bilanci di Sika recitano fatturato di 180 mln, in continua crescita dal 2018 registrando un +76% nei 6 anni, e un utile netto di 15 mln che segna un +737% dal 2018.

Questo ci porta a pensare che il superbonus abbia dato una enorme mano alla sede italiana di Sika, che entrava nel periodo pre-covid dopo 3 anni di perdite consecutive e con l'1% circa di utile su fatturato, riuscendo però a consolidare e anzi ad aumentare anche dopo la fine degli incentivi le loro performance segnando un aumento dei ricavi da record anche rispetto proprio ai concorrenti italiani.

4.4.6. Considerazioni di sintesi

Sebbene il superbonus 110% sia stato molto criticato in Italia (Fubini, F., *Frodi, mafie e regali ai ricchi. Tutti i dubbi sull'incentivo verde*, Il Corriere della Sera, 21 dicembre 2021), sarebbe potuta essere una misura di incentivo per una crescita sana e costante del settore edile nel suo complesso. Purtroppo ci sono stati una serie di errori e sviste che hanno incrinato il corretto andamento dell'utilizzo dell'incentivo, come le molteplici modifiche al bonus stesso dopo l'approvazione formale, e hanno di fatto reso più complicata la comprensione e l'applicazione corretta del bonus statale. Non per questo l'incentivo è da considerarsi fallimentare, ove correttamente applicato ha apportato migliorie agli immobili che ne hanno usufruito, dal momento che molte aziende, rivendite e imprese ne hanno tratto vantaggio, restano però evidenti due falle rilevanti: la prima è l'aliquota del 110%, questa permetteva un rimborso di valore maggiore rispetto alla spesa effettivamente avvenuta e inoltre questo ha comportato che il committente non verificasse più i costi a patto che gli stessi ricadessero nella cifra rimborsabile, facendo così esplodere i costi. Il secondo grosso errore è stato conteggiare le spese a corpo e non a misura¹, basando tutti i calcoli su un unico prezziario (DEI) dove c'era una grandissima scelta per singola lavorazione, e i prezzi riportati, che erano molto vari a seconda della tipologia del prodotto, erano poi quelli con cui si calcolavano i preventivi.

Per quello che riguarda però l'oggetto di questa analisi, ovvero il mondo dell'edilizia e la Kerakoll nel suo specifico, per le aziende del comparto edilizio che hanno saputo gestire il Superbonus con disciplina gestionale, ha rappresentato un acceleratore di crescita significativo riuscito ad accelerare la ripresa dal covid e a rafforzare negli anni le aziende che hanno operato saggiamente; la Kerakoll è tra le aziende che è riuscita a trarre più vantaggi dagli incentivi: hanno permesso di aumentare fatturato, utile e produttività, hanno permesso anche un efficientamento e rinnovo di molti macchinari necessari per la produzione. Questo ha permesso ad un'azienda che già era forte nel suo campo prima del 2018 di aumentare ancora

¹ a corpo = parte di lavoro, es. 50.000€ per unità abitativa per il cappotto; a misura = 50 € al m2 di cappotto

le proprie performance, aumentare gli investimenti e di conseguenza, migliorare e ampliare le proprie offerte di business.

4.5. La certificazione B Corp di Kerakoll

“Il mondo con le sue esigenze sta cambiando velocemente e l’adeguarsi al cambiamento o anticiparlo significa generare qualità sostenibile con la massima attenzione a chi verra dopo di noi”.

~Romano Sghedoni

La citazione è stata selezionata in quanto piu rappresentativa del pensiero di Kerakoll riguardo al tema della sostenibilità: l’obiettivo rimane sempre quello del profitto, ma l’attenzione nella creazione di luoghi migliori in cui vivere attraverso pratiche sostenibili e responsabili ha un ruolo centrale nel modello di business dell’azienda emiliana.

Questo si riflette anche sui valori che la Kerakoll segue per realizzare la sua “vision”, che si dividono in 4 pilastri principali: il primo è quello della sostenibilità del prodotto, l’attenzione principale è quella di creare dei prodromi migliori per l’edilizio affinché si possano costruire luoghi sicuri, salubri e belli. Per fare questo si avvalgono di Eco-progettazione e l’ottenimento di certificati di sostenibilità, questo volto alla riduzione dell’impatto dei prodotti finiti all’applicazione, ma anche nella produzione all’interno del ciclo produttivo, sottolineando l’importante impegno che sostengono per rispettare le risorse naturali e nell’applicare sempre di più i principi cardine dell’economia circolare.

Al secondo posto si trovano le persone, la vera risorsa di Kerakoll e per questo l’impegno è anche quello di costruire luoghi di lavoro che ispirino fiducia e tranquillità, così da poter formare relazioni basate su fiducia, rispetto, flessibilità e autonomia.

Il terzo pilastro è quello dei processi e delle partnership strategiche, dove si impegnano a portare valore ed efficienza in ogni fase della filiera, collaborando con chi condivide la passione per l’eccellenza e per la qualità, per fare ciò adottano sistemi di governance etici e trasparenti, si impegnano in un continuo miglioramento dei processi produttivi, logistici e della supply chain. Oltre a questo ogni fornitore viene sottoposto a screening per la verifica del rispetto di pratiche sociali e ambientali sostenibili e a norma.

All’ultimo posto, ma non per importanza, troviamo l’impegno civico: l’obiettivo è quello di generare impatti positivi sulla società, sostenendo progetti in campo sportivo, artistico e culturale attraverso collaborazioni con università, enti e istituzioni. In particolare l’impegno risiede nel voler valorizzare il patrimonio culturale e ambientale, rigenerare le aree urbane e i tessuti sociali che vanno degenerandosi.

Per Kerakoll sostenibilità non vuol dire solo rispetto dell’ambiente, ma anche creare un luogo in cui vivere risulti piacevole, e per fare questo anche il tessuto sociale deve essere curato di pari passo con l’ambiente.

Il viaggio nel mondo della sostenibilità di Kerakoll inizia nel 2010 con un rebranding; infatti venne cambiato il colore della K nel nome, che dallo storico colore rosso passa al colore verde che ancora oggi è usato, questo avviene in contemporanea alla nomina di “GreenBuilding Company” una brand positioning molto importante, con cui puntano a volersi ergere a precursori dell’edilizia sostenibile, commerciando quindi materiali e soluzioni che rispettino l’ambiente e la salute delle persone. Questa mossa è stata pensata principalmente per differenziarsi dai concorrenti tradizionali posizionandosi come innovatore nel settore edilizio, ed ha portato ad effetti come una crescita internazionale con conseguente rafforzamento del brand, la voglia di ergersi a leader nell’edilizia sostenibile a livello globale attraverso

innovazione tecnologica con materiali eco-compatibile e moltissimo investimenti in ricerca e sviluppo.

Nel 2021 Kerakoll fa il primo grande passo nel percorso intrapreso nel 2010 e decide di trasformarsi in una Società Benefit, ovvero un'azienda che nell'esercizio dell'attività economica, oltre allo scopo di dividere gli utili, persegue una o più finalità di beneficio comune e opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni altri portatori di interesse.

Questo cambiamento permette a Kerakoll di posizionarsi in un movimento globale di imprese che perseguono obiettivi economici, generando allo stesso tempo un impatto positivo.

L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale non rappresenta solo un impegno etico, ma un principio guida che orienta le scelte di governance, i modelli operativi e le relazioni con stakeholder, collaboratori e comunità.

Nel 2023 Kerakoll diventa a tutti gli effetti una B Corp, consolidando il percorso intrapreso nel 2021, ottiene questa certificazione con un punteggio di 84.4 su 200, con una soglia minima di 80 punti per avere la certificazione. Anche se può sembrare un risultato ottenuto sul filo del rasoio ha un significato immenso, infatti il punteggio medio ottenuto da business ordinari è di circa 50.9 e già solo il raggiungimento della soglia minima di 80 è simbolo di una grandissima attenzione ai propri processi e tutto ciò che comportano.

Diventare una B Corp è un passo volontario, si sceglie infatti di adottare un paradigma di business rigenerativo, lavorando su tutti gli impatti dell'azienda e adattare la Governance a tutto ciò che ne comporta.

4.5.1. Consumi

Come detto già in precedenza il settore delle costruzioni, in particolare la filiera dei leganti che è responsabile del 27% delle emissioni dell'industria manifatturiera, è uno dei settori che più utilizzano materie prime e producono GHG (GreenHouse Gasses). Per questo motivo, nel report di sostenibilità, Kerakoll ha pubblicato i propri risultati riguardo alla propria Carbon Footprint (dati relativi agli anni 2023 e 2024) utilizzando metodologie riconosciute a livello internazionale, come il GHG Protocol.

L'analisi viene svolta suddividendo le tipologie di emissioni in 3 categorie:

- Scope 1, che sono le emissioni dirette;
- Scope 2, che sono le emissioni indirette da consumo energetico;
- Scope 3, relative alle emissioni prodotte nella catena del valore, sia a monte che a valle.

Dai dati è emerso che Scope 1 e 2 costituiscono una quota limitata dell'impronta carbonica complessiva del gruppo, mentre oltre il 90 % delle emissioni deriva dallo Scope 3.

Pur essendo le emissioni dei primi due Scope poco rilevanti per peso sulle emissioni totali, sono quelle connesse ad attività sotto il diverso controllo di Kerakoll, e per questo motivo costituiscono un ambito strategico su cui concentrare interventi specifici.

Sul piano energetico Kerakoll si muove utilizzando il 100% degli approvvigionamenti energetici provenienti da energie rinnovabili certificate con sistema delle Garanzie d'Origine (GO). Oltre a questo sono stati rilevati importanti progressi sul piano della produzione energetica, infatti presso lo stabilimento spagnolo di Almazora sono stati installati più di 1700 pannelli fotovoltaici su una superficie di 5000 m² i quali hanno una capacità produttiva stimata di circa 1300 MWh/y e l'obiettivo di coprire più del 50% del fabbisogno energetico del sito. Anche in Italia sono in fase di lavoro dei progetti per l'installazione di pannelli nei

siti di Rubiera e Brugine, per un totale di più di 1000 kWh/y che vanno poi sommati ai 350 kWh già prodotti dallo stabilimento di Zimella; per lo stabilimento di Sassuolo, in fase di rinnovo, sono previsti impianti in grado di produrre più di 2000 kWh.

L'impegno nella gestione responsabile dell'energia passa anche da un'attività di misurazione, monitoraggio e rendicontazione delle performance ambientali, infatti nel 2024 sono stati registrati 279.663 GJ di consumo energetico, sin aumento del 6% rispetto al 2023. Dai dati emerge un aumento nell'utilizzo di combustibili non rinnovabili, tra cui gasolio, benzina e gas naturale, con quest'ultimo che registra l'aumento più significativo (+11%), insieme al GPL (+18%). È interessante anche analizzare come l'utilizzo di energia elettrica sia aumentata del 3%, ma con un'evoluzione nella composizione del consumo, infatti l'energia acquisita dai combustibili fossili è stata ridotta del 21% a discapito di un aumento della produzione di energia da fonti rinnovabili, che recita un +11%. Viene messo in rilievo anche la produzione interna di energia da impianti fotovoltaici con un risultato del +90% rispetto all'anno precedente, questo grazie al nuovo impianto di Kerakoll Iberica e all'entrata in funzione dell'impianto in India.

A seguire una tabella riassuntiva per avere una visione più semplificata di questi dati, tutti i dati in tabella sono espressi in unità di misura GJ.

Tabella 1

Consumi diretti	2023	2024	Variazione %
Consumo totale di energia	264.497	279.663	5,7%
Consumo totale di combustibili non rinnovabili	159.720	171.223	7,2%
Consumo totale di combustibili rinnovabili	0	600	600%
Consumo totale di energia elettrica	104.777	107.223	2,3%
Consumo di energia elettrica acquistata/ acquisita da fonti fossili	38.389	30.478	-20,6%
Consumo di energia elettrica acquistata/ acquisita da fonti rinnovabili	62.239	69.241	11,25%
Energia elettrica autoprodotta da fonti rinnovabili	4.335	8.248	90,2%
Di cui consumata	4.150	8.114	95,5%

Anche l'intensità energetica sul fatturato, quanta energia viene consumata per produrre un'unità di ricavo, è un indicatore che evidenzia l'efficienza energetica economica dell'impresa, a valori bassi corrisponde una maggiore efficienza, il contrario per valori alti.

Dal report energetico di Kerakoll emerge che nel 2023 l'intensità energetica su fatturato (GJ/ mln€) era di 344 rispetto ai 392 del 2024 con un aumento percentuale del 14% circa. Questo è un dato che, vista la tendenza del settore edile ad essere energivoro (alti consumi energetici), è estremamente rilevante, perché, se si considera che il range plausibile di consumo in questo settore è tra i 570 e i 680 GJ/mln euro, il posizionamento di Kerakoll è di molto sotto la media, simbolo di un ottimo sistema energetico.

Per dare maggiore contesto ai dati sui consumi energetici di seguito vengono riportati i dati di un competitor di Kerakoll, la Mapei, ricavati dal bilancio sulla sostenibilità presente sul loro sito:

Tabella 2

Consumi diretti (GJ)	2023	2024	Variazione %
Consumo totale di energia	2.405.630	2.737.075	13,7%
Consumo totale di combustibili non rinnovabili	1.675.014	1.953.179	16,6%
Consumo totale di energia elettrica	656.243	708.777	8%
Consumo di energia elettrica acquistata/ acquisita da fonti fossili	619.329	625.910	1%
Consumo di energia elettrica acquistata/ acquisita da fonti rinnovabili	24.649	68.172	176,5%
Energia elettrica autoprodotta da fonti rinnovabili	12.265	14.700	19%

Per quanto riguarda invece l'intensità energetica sul fatturato, Mapei nel 2023 e nel 2024 ha registrato dei fatturati rispettivamente di 4,2 mld € e 4,4 mld €, cio messo in relazione con i dati energetici sopracitati ci permetto di calcolare il dato ricercato, che infatti per i due anni vale rispettivamente 572,77 (GJ/mln €) e 622,06 (GJ/mln €).

Per confrontare al meglio questi dati va specificato sia la maggiore forza economica e grandezza di Mapei rispetto alla Kerakoll (infatti i fatturati di Kerakoll per i due anni in questione risultano essere di 770 milioni circa per il 2023 e di 441 milioni circa per il 2024), e il maggiore consumo energetico del primo rispetto al secondo (circa 10 volte maggiore), pero a livello di impatto che ha l'energia sul fatturato vediamo come la scelta di Kerakoll di prediligere energia autoprodotta e derivante da fonti rinnovabili abbia ripagato, infatti il dato sopra calcolato indica che nel biennio analizzato l'impatto della Mapei sia meno del doppio rispetto a Mapei, rendendola un'azienda, dal punto di vista energetico, molto più sostenibile.

Da questi dati emerge come anche Mapei stia orientando progressivamente i propri approvvigionamenti verso fonti rinnovabili certificate, pur mantenendo una dipendenza dai combustibili fossili significativamente più elevata rispetto a Kerakoll. La differenza non è tuttavia riducibile a una questione di volontà strategica: riflette piuttosto due traiettorie di decarbonizzazione strutturalmente diverse. Mapei punta sulla riduzione dell'intensità produttiva, ovvero sull'efficienza dei processi, mentre Kerakoll privilegia la sostituzione delle fonti di approvvigionamento attraverso energia certificata e produzione autonoma da fotovoltaico. Nella prospettiva organizzativa che orienta questo lavoro, questa divergenza è rilevante perché rivela come la scelta di una traiettoria di sostenibilità non sia neutrale rispetto alla struttura: la strada intrapresa da Kerakoll richiede investimenti infrastrutturali distribuiti su più sedi, e quindi una governance centralizzata capace di coordinare standard ambientali transnazionali, mentre quella di Mapei si presta maggiormente a una logica divisionale in cui ogni stabilimento ottimizza autonomamente i propri consumi. La certificazione B Corp, in questo senso, non è solo un riconoscimento esterno, è la certificazione di una coerenza

organizzativa tra struttura, strategia e valori dichiarati che Schein definirebbe come allineamento tra i tre livelli culturali.

Per concludere il discorso delle emissioni GHG va analizzata la parte più massiccia di questo dato, ovvero lo Scope 3, riguardante le emissioni prodotte nella catena del valore, sia a monte che a valle. Dai dati di Kerakoll emerge che più del 90% delle emissioni fa parte di questa categoria suddividendo le emissioni prodotte da beni e servizi acquistati, 81% circa delle emissioni Scope 3, dato in linea con la media del settore. Di queste circa il 61% è attribuibile alla filiera dei leganti, mentre circa il 13% delle emissioni S3 è riconducibile ai trasporti gestiti da terze parti.

4.5.2. Emissioni

A livello di emissioni Kerakoll nel 2024 ha prodotto 715.898 tonnellate di CO₂, registrando una riduzione del 2% rispetto al 2023, così suddivise:

- Per lo scope 1 si è registrato un aumento del 6%, riconducibile ad un aumento dei consumi energetici causati da una maggiore attività produttiva;
- Lo Scope 2 ha registrato invece una riduzione del 12% grazie ad un significativo aumento della quota di energia rinnovabile all'interno del mix di approvvigionamento energetico;
- lo Scope 3 sono stati rilevati aumenti del 1,1% per la categoria beni e servizi acquistati, dato influenzato principalmente da un aumento dei volumi in ingresso dovuto ad un'intensificazione della produzione. All'interno di questo Scope però si è registrata una diminuzione del 57% nelle emissioni legate ai trasporti a valle.

A seguito una tabella riassuntiva dei dati relativi alle emissioni di CO₂ suddivise per Scope e misurate in tonnellate di CO₂ eq.

Tabella 3

Emissioni per scope Kerakoll	2023	2024	Variazione %
Scope 1			
Emissioni lorde	10.253	10.914	6%
Scope 2			
Emissioni lorde location-based	9.219	7.819	-15%
Emissioni lorde market-based	4.572	4.046	-11,5%
Scope 3			
Emissioni indirette lorde totali	714.814	700.938	-1,9%
Di cui Beni e servizi acquistati	564.967	571.434	1,1%
Di cui trasporto a valle	37.067	15.782	-57%
Emissioni totali			
Location-based	734.286	719.671	-2%
market-based	729.640	715.898	-1,8%

Nella tabella alla voce scope 2 vengono proposti due tipi di misurazione, la differenza tra i due è il metodo di approccio che si sceglie per la misurazione di queste emissioni, la prima si basa sull'intensità media delle emissioni della rete elettrica locale dove avviene il consumo, per calcolarlo si utilizza il fattore di emissione medio nazionale del paese in cui l'azienda opera.

La seconda tipologia, la market-based, riflette invece una misurazione basata sulle scelte contrattuali dell'azienda, misura quindi l'impatto dell'energia che l'azienda ha scelto di acquistare tramite contratti specifici e si basa su certificati di garanzia d'origine (GO) o contratti PPA (*Power Purchase Agreements*). Se l'azienda acquista "energia verde certificata", le sue emissioni market-based potrebbero essere pari a zero.

Quanta distinzione avviene sia per un motivo legale, infatti ogni azienda è obbligata (per il GHG Protocol) ad inserire entrambi i valori questo per favorire la trasparenza, evitando quindi possibili rischi di greenwashing, la responsabilità in quanto la prima misurazione incentiva la riduzione dei consumi totali e la seconda a cercare fornitori che forniscano energia rinnovabile, ed è un veicolo usato dagli investitori per capire se l'azienda stia effettivamente agendo sul fronte del rispetto climatico.

Dalla tabella emerge che c'è stato un maggiore controllo riguardante le emissioni nel 2024, pur essendo aumentate le emissioni di Scope 1, le quali però contribuiscono in maniera minima sulla quantità totale di emissioni, e nonostante l'aumento della quota relativa a beni e servizi, anche le emissioni relative alle Scope 3 sono in riduzione, sicuramente frutto delle significative riduzioni per i trasporti a valle.

Per dare un valore economico a questi dati, sul bilancio di sostenibilità, viene riportata l'intensità emissiva su fatturato, una rapporto volto ad esprimere quanto un'azienda è efficiente climaticamente, quindi quanta anidride carbonica viene emessa per unità di incasso. Nel 2023 l'intensità location-based era di 954 (t CO₂e/mln €) mentre la market-based di 765 (t CO₂e/mln €), mentre nel 2024 la prima era di 1.009 (t CO₂e/mln €), mentre la seconda di 709 (t CO₂e/mln €).

Questi dati si traducono in un percorso di decarbonizzazione degli acquisti, dal momento che il dato market based è inferiore al location-based in entrambi gli anni, infatti per il 2023 è come se, per ogni milione di euro di fatturato, delle 1009 tonnellate prodotte in realtà solo 709 vengano ufficialmente attribuite a Kerakoll, visto che le restanti sono acquistate da contratti di energia pulita.

Per come fatto prima vengono riportati ora i Dati relativi alle emissioni per Scope della Mapei, di modo da avere un confronto con un competitor. I dati sono espressi in tonnellate di CO₂.

Tabella 3

Emissioni per Scope Mapei	2023	2024	Variazione %
Scope 1			
Totale emissioni (comprehensive delle emissioni di processo)	117.714	135.196	14,8%
Scope 2			
Location-based	65.967	70.035	6,1%

Emissioni per Scope Mapei	2023	2024	Variazione %
market-based	77.907	80.280	3%
Scope 3			
Emissioni indirette lorde totali	/	3.532.733	/
Di cui beni e servizi acquistati	/	2.826.186	/
Emissioni totali			
Location-based	/	3.738.964	/
Market-based	/	3.748.209	/

Nella tabella 3 non sono presenti informazioni riguardo alle emissioni di tipo Scope 3 relative all'anno 2023, dal momento che Mapei ha utilizzato dei criteri vaghi per la misurazione (vengono riportare 77.907 t CO₂e), escludendo la parte che più contribuisce alla formazione dello Scope 3 ovvero l'acquisto di beni e servizi, quindi per non falsare i risultati non verranno inseriti.

Dai dati in tabella si può notare come nel biennio non siano state riscontrate riduzioni nelle voci Scope 1 e 2, diversamente da come era stato per lo Scope 2 di Kerakoll nello stesso arco temporale, in più viene riportato sul bilancio di sostenibilità, disponibile sul sito di Mapei, che le emissioni di tipo Scope 3 siano responsabili di circa il 95% della totalità delle emissioni generate dall'azienda, dato maggiore rispetto all'incidenza che ha Kerakoll per lo stesso tipo di Scope.

Per dare una dimensione economica a questi dati si calcola l'intensità di emissioni su fatturato, sull'unico anno disponibile, ovvero il 2024. Considerando prima le emissioni totali location-based l'intensità emissiva risulta di 849,76 (t CO₂/mln €), mentre quella market-based è invece di 851,86 (t CO₂/mln €).

Utilizzando ora i dati ottenuti prima della Kerakoll e quelli di Mapei si può dire che sotto il punto di vista delle emissioni location-based la Mapei risulta più efficiente grazie a processi produttivi o una catena distributiva meno inquinante rispetto al rivale. Ciò si ribalta se si considerano i dati del market-based, infatti emerge come la Mapei non stia acquistando certificati verdi in modo massiccio (vista i 10 punti di differenza tra le due unità di valutazione), o che operi in aree geografiche in cui il residuale mix, l'energia di rete rimasta dopo che altri hanno comprato la parte verde, è molto inquinante. Kerakoll dall'altra parte spinge molto di più sull'acquisto di energia certificata, vista la discrepanza di 300 punti tra le due misurazioni.

In conclusione si può affermare che la Mapei abbia un vantaggio competitivo strutturale, in quanto sarebbe più facile per la Mapei abbassare i propri consumi market-based acquistando più certificati che riprogettare le fabbriche della Kerakoll per renderle più efficienti. I dati evidenziano anche la direzione che queste due aziende hanno preso, infatti se la Mapei ha un vantaggio di circa il 16% sull'impronta carbonica per unità di fatturato (in location-based), la Kerakoll è più avanti nella decarbonizzazione dei propri contratti di fornitura, avendo un'intensità market-based inferiore rispetto al competitor. Quindi la Kerakoll è più vulnerabile ad un aumento dei consumi, dal momento che le sue basi produttive sono meno efficienti della

rivale, che da suo canto ha un'intensità è più solida ma deve migliorare la scelta dei fornitori di energia elettrica.

All'interno della tabella relativa ai dati di emissione della Kerakoll emerge un dato molto importante, ovvero la riduzione del 57% nei trasporti a valle compresi nello Scope 3.

Questo dato ha un enorme significato perché rispecchia quello che è stato l'impegno di Kerakoll per ridurre l'impatto di questo tipo di emissione attraverso diversi cambiamenti nella logistica, tra i più importanti bisogna parlare dell'impiego di più di 630 treni per i trasporti, che hanno spostato un totale di 262.000 tonnellate di materiale trasportato su rotaia, togliendo circa 16.380 mezzi pesanti dalle strade, con un impatto sulle emissioni di CO₂ del -70% circa. Insieme alla Beneventi Srl, azienda logistica del gruppo, sono stati stanziati fondi per oltre 865.000 euro da utilizzare negli investimenti per riuscire a promuovere un cambiamento strutturale nel sistema di trasporto, di modo da aumentare l'efficienza e la sicurezza dei mezzi nel medio-lungo termine.

L'attenzione si è concentrata principalmente sul trasporto di materie prime ad alto impatto logistico come il carbonato di calcio o la sabbia essiccata, la cui fase di movimentazione incide fino al 90% per il carbonato e circa il 50% per la sabbia sulle emissioni del ciclo di vita.

4.5.3. Rifiuti

Un altro argomento di enorme rilievo nel progetto sostenibilità di Kerakoll è quello dell'economia circolare, ovvero la graduale riduzione dell'utilizzo di materie prime vergini, il contenimento degli scarti, la valorizzazione dei materiali lungo l'intero ciclo di vita e la progettazione di soluzioni in grado di generare impatti ambientali positivi. In questa prospettiva Kerakoll adotta modelli industriali rigenerativi, supportati da politiche ambientali e di approvvigionamento basate sull'impiego di materiali secondari e sulla progressiva riduzione dei volumi di rifiuto generato.

Questa volontà di adottare sempre di più i criteri dell'economia circolare viene esplicitata anche nello statuto di società Benefit, ove è espresso l'impegno a sviluppare standard industriali più innovativi e attivare partnership strategiche finalizzate alla riduzione dell'impronta ambientale della supply chain, dall'estrazione delle risorse ai processi produttivi.

L'impegno nell'ambito dell'economia circolare si manifesta anche attraverso le iniziative attivate dall'azienda stessa, tra cui un programma di raccolta e riciclo dei dispositivi di Protezione Individuale (DPI) dismessi, come guanti, occhiali e tute da lavoro, che vengono trasformate in pavimentazioni per aree gioco urbane, oppure con i packaging, che nel 2024 hanno ricevuto un riconoscimento da parte del CONAI per l'ecodesign, infatti gli imballaggi premiati sono composti per oltre il 50% del peso del prodotto di materiali riciclati, testimoniando un impegno concreto nella riduzione dei materiali vergini.

Come detto in precedenza il Carbonato di calcio è una delle materie prime che ha maggiore impatto sulle emissioni del ciclo di vita, per questo Kerakoll si affida alla Mi.Gra srl, società del Gruppo, che si occupa di recuperare e valorizzare scarti minerali provenienti dalle cave di marmo contribuendo così alla riduzione dell'uso di risorse naturali vergini e delle relative emissioni. Questo ha portato Kerakoll ad utilizzare più di 175.000 tonnellate di materiale fornito in questa maniera, di cui 136.000 trasportati su rotaia permettendo così di eliminare più di 8500 camion.

Tabella 4

Materiali utilizzati (tonnellate)	2023	2024	Variazione %
Materiali non rinnovabili	1.605.306	1.565.326	-2,5%
Materie prime	1.526.445	1.483.462	-2,8%
Di cui riciclate	338.050	345.012	2,06%
Prodotti finiti	56.726	57.986	2,22%
Imballaggi	22.134	23.913	8%
Di cui riciclati	491	1083	120,5%
Materiali rinnovabili	12.097	12.324	1,87%
carta	2.820	2.924	3,69%
Cartone	286	362	26,5%
Pallet	8.990	9.038	0,5%
Totale materiali utilizzati	1.617.403	1.577.686	-2,45%

La tabella sopra indica la quantità di materiale utilizzato da Kerakoll nel biennio 2023-2024 e la composizione di questi, importante da sottolineare è il grande utilizzo nel 2024 di imballaggi riciclati, in aumento del 120% rispetto all'anno precedente. Da specificare anche che nel 2024 sono stati impiegati materiali riciclati nei principali prodotti per il 22%, in leggera crescita rispetto al 21% dell'anno prima.

L'utilizzo di tale mole di materiali comporta inevitabilmente la produzione di rifiuti, riciclabili e non; nel 2024 Kerakoll ha prodotto complessivamente 6.583 tonnellate di rifiuti, in aumento del 18% rispetto al 2023, ma la quantità di rifiuti avviata a operazioni di recupero, attraverso riutilizzo, riciclo o rivalorizzazione, è aumentata del 19%, circa 500 tonnellate, nel 2024. Nonostante il grande riutilizzo dei materiali all'interno dei propri processi, la produzione di rifiuti destinati allo smaltimento finale, pericolosi o meno, è aumentata del 16%.

L'aumento di produzione di questo tipo di rifiuti è riconducibile sia all'intensificazione di diverse attività di R&S, con conseguente intensificazione dei test e delle attività di industrializzazione di nuovi prodotti, sia al progetto in corso nella sede Greca di Kerakoll, coinvolta dal 2023 in lavori di ampliamento del magazzino dello stabilimento.

Tabella 5

Materiali prodotti (tonnellate)	2023	2024	Variazione %
Rifiuti recuperati	2.576	3.070	19,18%
Rifiuti smaltiti	3.019	3.513	16,36%
Totale rifiuti prodotti	5.595	6.583	17,65%

Andando ad analizzare più nel dettaglio le composizioni dei vari rifiuti otteniamo la tabella 6 sottostante

Tabella 6

	2023	2024	Variazione %
Rifiuti non destinati allo smaltimento (ton)			
Rifiuti pericolosi	158	160	1,25%
Rifiuti non pericolosi	2.418	2.910	20%
Totale	2.576	3.070	19,18%
Rifiuti destinati allo smaltimento (ton)			
Rifiuti pericolosi	1.014	948	-6,5%
Rifiuti non pericolosi	2.005	2.565	27,9%
Totale	3.019	3.513	16,36%

Da questa emerge una volontà di Kerakoll ad aumentare sempre i rifiuti recuperati, quindi non destinati a smaltimento, infatti le tonnellate prodotte nel 2024 sono superiore al dato di rifiuti smaltiti del 2023. Nonostante il consumo di rifiuti, recuperabili e non, sia in aumento nel biennio si nota la volontà del produrre sempre più rifiuti destinati ad un secondo ciclo di vita e la diminuzione di quelli pericolosi che non verranno recuperati. In un settore come l'edilizia, grande produttore di rifiuti non riutilizzabili, o molto difficili da smaltire o riutilizzare (basta pensare al cartongesso, il quale va smaltito con determinate tecniche e criteri) l'impegno costante di Kerakoll nel produrre sempre più rifiuti che possano avere un altro ciclo di vita è totalmente in linea con la loro visione di economia circolare rigenerativa. Per dare maggiore forza a questa tesi basta considerare il totale di rifiuti generati nel 2024, 6.583 tonnellate, e la quantità di materiale recuperato, 3070 tonnellate, in proporzione al materiale utilizzato nello stesso anno, 1.577.686 tonnellate; l'utilizzo del materiale nel 2024 ha prodotto lo 0,4% di rifiuti (% di rifiuti prodotta su materiale utilizzato) e di questo 0,4% ben il 46% è composto da materiali riutilizzabili.

La Mapei nello stesso anno, 2024, ha consumato 5.083.238 tonnellate di materiale, di cui materie prime per il 92%, e riporta sul suo bilancio di sostenibilità che del totale acquistato nel 2024 i materiali riciclati sono circa il 3,3% rispetto al 22% di Kerakoll. Sotto l'aspetto dei rifiuti prodotti, Mapei riporta una produzione di 84.000 ton nel 2024 (in aumento del 14% rispetto all'anno prima) e attraverso un'analisi di composizione riportano che il 77% è costituito da rifiuti non pericolosi e il restante da rifiuti pericolosi. Quindi la percentuale di rifiuti prodotta a rapporto con la quantità di materiale acquistato è di 1,67% del quale il 57% è destinato a smaltimento; si nota quindi un aumento rispetto ai dati di Kerakoll (0,4% vs 1,67%) riguardo ai rifiuti prodotti su materiale acquistato, è anche da sottolineare la quantità minore di rifiuti destinati a smaltimento (46% vs 43%), simbolo di una migliore attività di economia circolare di Kerakoll e dello scarso impegno di Mapei riguardo l'argomento in proporzione alle maggiori possibilità di cui dispone per via di grandezza e affermazione sul mercato rispetto alla virtuosa concorrente.

Il calcolo della quantità di rifiuti prodotta su materiale acquistato è un metodo per comparare come due aziende, in questo caso dello stesso settore, gestiscono ciò che acquistano e come e quanto poi smaltiscono di quello che utilizzano, è uno dei migliori indicatori per evidenziare l'effettivo impegno riguardo ai temi di economia circolare e sostenibile.

4.5.4. Acqua

L'ultimo focus relativo alla parte di sostenibilità di questo report è quello sull'acqua, che gioca un ruolo di enorme valore all'interno dell'intera catena di produzione e di applicazione del settore edile, infatti questo settore utilizza circa dal 3% al 6% dell'acqua dolce globale, con un consumo stimato tra i 1.000 miliardi e i 3.000-4.000 miliardi di m3. Il 90% circa di questi consumi è indiretto, quindi prodotto dalla produzione di materiale, in particolare tra i materiali che più dispensano di acqua per la produzione troviamo il calcestruzzo (circa 2.000-2.700 l/kg) che è anche il materiale più utilizzato nell'edilizia moderna, il cemento (~3.900 l/kg) e i mattoni (~1.900 l/kg). In un contesto in cui l'acqua è indispensabile per il settore in cui opera Kerakoll un utilizzo responsabile e sostenibile di questa preziosa risorsa è necessario, per questo l'azienda emiliana specifica come gli utilizzi di acqua si limitino, per quasi tutti gli stabilimenti, solo a scopi sanitari, di irrigazione e per le attività di laboratorio. Viene inoltre specificato come in alcuni stabilimenti, India e Brasile in particolare, siano state iniziate delle iniziative virtuose volte al trattamento e al riutilizzo delle acque di laboratorio, o al ripristino di bacini di raccolta delle acque piovane per favorire la ricarica delle falde.

A seguito vengono riportate delle tabelle riguardanti i principali indicatori relativi ai consumi idrici, distinguendo tra le modalità di approvvigionamento e di utilizzo, i dati in tabella verranno espressi in megalitri (MI).

Tabella 7

	Prelievo idrico	Per fonte (2023)	Prelievo idrico	Per fonte (2024)
	Tutte le aree	Aree soggette a stress idrico	Tutte le aree	Aree soggette a stress idrico
Acqua di superficie	1,955	/	1,689	/
Falda freatica	5,425	7,610	10,262	6,641
Acqua da terze parti	95,873	0,063	83,837	0,089
Prelievo idrico totale	103,253	7,673	95,788	6,730

Nel 2024 il Gruppo ha registrato una riduzione nei prelievi di acqua del 7,2% rispetto all'anno prima, riconducibile principalmente a una diminuzione del prelievo da terze parti e da falde, confermando quanto detto prima sull'attenzione nella gestione più efficiente delle risorse idriche. Anche i prelievi da aree soggette a stress hanno riscontrato una riduzione del -12% circa.

Sotto viene riportata la tabella relativa agli scarichi, di modo da poter fare un confronto e avere un quadro più completo dell'utilizzo di questo tipo di risorsa.

Tabella 8

	Scarico idrico	Per destinazione (2023)	Scarico idrico	Per destinazione (2024)
	Tutte le aree	Aree soggette a stress idrico	Tutte le aree	Aree soggette a stress idrico

	Scarico idrico	Per destinazione (2023)	Scarico idrico	Per destinazione (2024)
Acqua di superficie	5,054	/	4,840	/
Falda freatica	12,345	/	5,988	/
Acqua da terze parti	4,534	0,063	3,559	0,089
Scarico idrico totale	21,933	0,063	14,387	0,089

Dalla tabella si evince un enorme passo avanti per quanto riguarda gli scarichi idrici totali, diminuiti di circa il -34%, per via principalmente della riduzione degli scarichi in falda freatica.

Avendo sia i dati di prelievi che di scarichi si può calcolare l'effettivo consumo netto (prelievi - scarichi), che risulta abbastanza stabile nel biennio, infatti si ha per il 2023 81,320 Ml per tutte le aree e 7,610 Ml per le aree soggette a stress, rispetto agli 81,401 Ml in tutte le aree e i 6,641 Ml nelle aree soggette a stress del 2024. Nonostante la poca oscillazione generale è importante segnalare una diminuzione del -12,8% del consumo nelle aree soggette a stress idrico.

In conclusione, dati alla mano, l'impegno di Kerakoll in ambito di sostenibilità e tutela dell'ambiente è reale e sta già mostrando i primi risultati, anche vedendo la situazione attuale del settore e dei principali competitor. Sicuramente la strada intrapresa dall'azienda emiliana è molto tortuosa e impegnativa, ma sicuramente necessaria per poter assicurare a questo tipo di business un futuro sempre più Green. Nonostante la strada sia ancora lunga, basti guardare i dati relativi alle emissioni location e market based che evidenziano delle infrastrutture con ampi margini di miglioramento, c'è sicuramente un'ipotesi ad essere, negli anni a venire, il portabandiera di questa rivoluzione sostenibile.

5. Discussione

Il presente capitolo si propone di mettere in dialogo i risultati emersi dall'analisi empirica con il framework teorico costruito nei capitoli precedenti, verificando in che misura le evidenze raccolte confermino, sfumino o mettano alla prova le categorie interpretative adottate. La discussione si articola su tre piani distinti ma interconnessi, finanziario, organizzativo e ambientale, ciascuno dei quali contribuisce a rispondere, da una prospettiva diversa, alla domanda di ricerca formulata in apertura.

5.1. Il piano finanziario

La prima questione che i dati di bilancio impongono di affrontare è se la performance di Kerakoll nel periodo 2018–2024 sia il prodotto di una solidità gestionale strutturale o il riflesso, almeno in parte, di condizioni di mercato eccezionalmente favorevoli. La risposta, come spesso accade nell'analisi aziendale, non è binaria.

È innegabile che il Superbonus 110% abbia rappresentato un acceleratore straordinario per l'intero comparto edilizio italiano: i dati mostrano con chiarezza come il biennio 2021–2022 abbia prodotto per Kerakoll risultati difficilmente replicabili in condizioni ordinarie di mercato, con ricavi cresciuti di oltre il 78% rispetto al periodo pre-Covid e un EBITDA che per la prima volta nella storia aziendale ha superato i 100 milioni di euro. Sarebbe quindi scorretto attribuire interamente a scelte manageriali ciò che è stato almeno in parte il prodotto di una domanda artificialmente espansa.

Tuttavia, il confronto con i competitor analizzati (Mapei, Sika e Roefix) rivela che la stessa congiuntura favorevole ha prodotto esiti radicalmente diversi a seconda della capacità delle singole aziende di gestirla con disciplina. Roefix, esposta agli stessi incentivi, ha chiuso il 2024 con ricavi inferiori al periodo pre-Covid e un utile ridotto dell'83% rispetto al picco del 2022: la dimostrazione più concreta che sfruttare condizioni favorevoli e uscirne rafforzati sono due cose profondamente diverse. Questa divergenza di esiti a fronte di condizioni di mercato identiche conferma empiricamente la tesi di Conz e Magnani (2020): la resilienza non è una proprietà automatica delle imprese esposte a shock favorevoli, ma il prodotto di una capacità organizzativa specifica di trasformare la discontinuità in apprendimento strutturale, capacità che, nei termini di Teece, Pisano e Shuen (1997), può essere letta come l'esercizio di una competenza dinamica di riconfigurazione delle risorse interne, dai macchinari produttivi alla struttura del debito. Kerakoll, al contrario, ha utilizzato il ciclo per compiere scelte che hanno rafforzato strutturalmente la propria posizione: il debito contratto nel 2020 in condizioni di mercato favorevoli è stato quasi integralmente rimborsato entro il 2024, il patrimonio netto ha raggiunto il massimo storico del periodo analizzato, e i margini operativi del 2024, pur ridimensionati rispetto al picco, restano strutturalmente superiori a quelli del 2018.

Una lettura in chiave chandleriana di questi dati suggerisce che la capacità di Kerakoll di trasformare ogni fase di discontinuità esterna in un'opportunità di rafforzamento non sia casuale, ma il prodotto di una strategia di lungo periodo coerente e di una struttura organizzativa adeguata a sostenerla. La decisione di contrarre debito nel 2020 per rinnovare i macchinari produttivi è emblematica in questo approccio: una scelta ad alto profilo di rischio, orientata a trasformare un periodo di crisi in un'opportunità di efficientamento strutturale, i cui frutti si sono manifestati nei margini degli anni successivi.

5.2. Il piano organizzativo

Sul piano organizzativo, i tre framework teorici adottati (Mintzberg, Schein e Weick) trovano nel caso Kerakoll una verifica empirica ricca e articolata, che in alcuni punti conferma le previsioni della letteratura e in altri le sfuma in modo significativo.

La configurazione organizzativa di Kerakoll si colloca, come evidenziato nell'analisi del caso, in una posizione ibrida tra la Forma Divisionale pura descritta da Mintzberg e una struttura di tipo matriciale: le sedi estere godono di autonomia operativa nella gestione della produzione e delle risorse umane locali, ma rispondono a una direzione strategica centralizzata che definisce le linee di prodotto, gli standard qualitativi e gli obiettivi di sostenibilità validi per tutto il gruppo. Questa configurazione ibrida risponde coerentemente alla complessità gestionale di un'organizzazione presente in 12 paesi con 24 stabilimenti produttivi: non è il frutto di una scelta progettuale effettuata in fase di fondazione, ma il risultato di un'evoluzione progressiva innescata dall'espansione internazionale e dalle sfide di coordinamento che essa ha comportato.

Il rischio intrinseco di questa configurazione, già evidenziato da Mintzberg, è lo sviluppo di sub-culture locali che si discostano progressivamente dalla cultura della sede centrale, generando tensioni tra identità globale e adattamento locale. I dati raccolti durante il periodo di osservazione suggeriscono che Kerakoll gestisce questa tensione attraverso meccanismi di allineamento valoriale che operano non come strumenti di controllo dall'alto, ma come dispositivi di costruzione collettiva di senso nel significato weickiano del termine. È precisamente qui che il contributo di Weick dialoga più produttivamente con quello di Mintzberg: la Forma Divisionale crea le condizioni strutturali per l'autonomia periferica, ma è il sensemaking collettivo, alimentato quotidianamente dalle interazioni tra le persone, dalle riunioni, dagli scambi informali, dai rituali organizzativi, a garantire che quella autonomia non degeneri in frammentazione culturale.

Il modello di Schein, letto in questo contesto, offre un'ulteriore chiave interpretativa. La sostanziale coerenza osservata tra i tre livelli culturali rappresenta un elemento di solidità che Schein stesso associa alle organizzazioni mature con una forte identità consolidata nel tempo. In Kerakoll questa coerenza si manifesta nella continuità del codice etico dalla fondazione fino ad oggi, nel rispetto effettivo dei principi di collaborazione e responsabilità condivisa nelle pratiche quotidiane, e nella capacità di integrare rapidamente i nuovi membri nell'organizzazione attraverso processi di onboarding strutturati. Questa coerenza, tutt'altro che scontata in una multinazionale che si sta progressivamente esponendo sui mercati globali, è forse l'elemento più difficilmente replicabile dai concorrenti di maggiori dimensioni.

Il paradosso più interessante che emerge dall'analisi organizzativa è la coesistenza, apparentemente contraddittoria, di una gerarchia formale ben definita e di una cultura collaborativa diffusa. Come evidenziato nell'analisi del caso, questa non è una contraddizione ma una forma di equilibrio funzionale: la gerarchia formale presidia la coerenza delle scelte strategiche e la catena di responsabilità, mentre la cultura collaborativa alimenta la fluidità operativa e la coesione tra le persone. I due piani non si sovrappongono né si escludono, ma operano su registri distinti che si reggono a vicenda.

5.2.1. Mintzberg: la Forma Divisionale e l'autonomia delle sedi

Mintzberg sostiene che nella Forma Divisionale il coordinamento avviene attraverso la standardizzazione degli output, non dei processi. Le sedi periferiche hanno autonomia operativa ma rispondono a obiettivi definiti centralmente.

In Kerakoll questa struttura si rivede nell'organizzazione delle sedi, infatti queste vengono divise per aree geografiche e per compito che lo stabilimento svolge. La forma di Kerakoll è infatti una via di mezzo tra la struttura divisionale, nella sua formulazione più sintetica proposta da Mintzberg (1980), e quella matriciale descritta da Galbraith (1971) come soluzione per le organizzazioni che necessitano di combinare simultaneamente logiche funzionali e logiche di prodotto o progetto: le sedi hanno indipendenza operativa, come la struttura divisionale vuole. Questa ibridazione non è un'anomalia rispetto ai due modelli teorici, ma una configurazione che la letteratura organizzativa riconosce spesso nelle imprese multinazionali di media dimensione, chiamate a bilanciare l'esigenza di coordinamento centrale con quella di adattamento ai contesti locali. Bisogna però ricordare che tutte le sedi vengono coordinate dalla sede principale per quanto riguarda strategie di produzione e promozione oltre che per linee strategiche, standard qualitativi e attenzione ambientale.

Questo metodo di amministrazione potrebbe creare tensioni a livello di cultura aziendale, dal momento che ogni sede potrebbe sviluppare una propria micro-cultura locale, pur rimanendo allineata con l'headquarter. Nonostante questo la cultura e la visione aziendale rimane solida in ogni sede, per quanto cultura e posizione possano influenzarla.

5.2.2. Schein: i tre livelli e la coerenza culturale

Per quanto riguarda le teorie di Schein e la distinzione tra artefatti visibili, valori dichiarati e assunti di base, Nelle organizzazioni mature i tre livelli tendono ad allinearsi; nelle organizzazioni in trasformazione si creano invece fratture tra ciò che si dice e ciò che si fa.

In Kerakoll si possono ricondurre gli artefatti visibili a quello che è il codice etico dell'azienda, rispettato in ogni suo punto da ogni dipendente con continuità. Questo è la colonna portante della cultura aziendale dell'azienda emiliana perché il rispetto del codice ha trovato continuità dalla fondazione dell'azienda fino ad oggi e rappresenta tutto quello che è il "credo". La coerenza si manifesta attraverso lavori in team, ma anche nell'accoglienza di nuovi partner e dipendenti, che fin dal primo giorno hanno assistenza di modo da essere integrati nel modo più veloce ed efficiente negli ingranaggi aziendali.

Il rispetto del codice etico, e con tale rigore soprattutto, non è scontato all'interno di una multinazionale che si sta sempre più esponendo sotto i riflettori mondiali, ma è il riflesso di un lungo processo di radicalizzazione delle idee e dei principi della Kerakoll nella stessa.

5.2.3. Weick: il sensemaking e la leadership collaborativa

Per Weick la leadership non è l'esercizio del controllo dall'alto, ma la capacità di orientare i processi collettivi di costruzione del senso, un'idea che trova un naturale sviluppo nella *Relational Leadership Theory* elaborata da Mary Uhl-Bien (2006). Secondo questa prospettiva, la leadership non va intesa come un attributo individuale posseduto da chi occupa una posizione gerarchica, ma come un processo sociale e relazionale che emerge dalle interazioni quotidiane tra le persone, indipendentemente dal loro ruolo formale. Un leader efficace, in questa prospettiva, non è chi dà ordini ma chi aiuta le persone a dare significato a ciò che fanno, favorendo processi di coordinamento che nascono dal basso tanto quanto dall'alto. Lo stile di leadership in Kerakoll è collaborativo, vi è un continuo scambio di opinioni, idee e punti di vista tra colleghi, e una gestione delle decisioni operative che valorizza il contributo del team. Questo porta ad un indirizzamento del ruolo del leader come una figura di riferimento ma non come figura autoritaria, bensì come guida e come figura

esperta a cui rivolgersi in caso di necessità. Tutto questo corrisponde a cui che Weick descriverebbe come un ambiente organizzativo ad alto sensemaking condiviso.

Il paradosso interessante è che questa leadership collaborativa coesiste con una struttura gerarchica definita e una strategia centralizzata. Uhl-Bien (2006) offre una chiave di lettura utile a sciogliere questo apparente paradosso, distinguendo tra la leadership come posizione formale all'interno dell'organigramma e la leadership come processo relazionale distribuito, che può manifestarsi a qualsiasi livello dell'organizzazione indipendentemente dall'autorità gerarchica formalmente attribuita.

Ciò suggerisce che la gerarchia formale e la cultura collaborativa non si escludono, ma operano su piani diversi: la prima governa le decisioni strategiche, la seconda governa le pratiche quotidiane. Questa struttura non è stata definita agli albori, ma si è evoluta nel tempo per via delle espansioni estere e non.

Questo rispecchia anche il secondo punto definito da Weick, ovvero la retrospettività, infatti al momento della fondazione questa espansione che è avvenuta prima in Europa e poi nel mondo non era pianificata, ma è stata una conseguenza del successo e della visione dell'azienda.

5.2.4. Ford/Taylor vs. la realtà contemporanea

Ford e Taylor concepivano l'organizzazione come una macchina: ogni persona aveva un compito preciso, ripetibile e misurabile. La cultura organizzativa non era un tema rilevante, contava solo l'efficienza del processo.

L'azienda in esame produce e vende materiale edile, un settore che storicamente ha assorbito molto del pensiero taylorista nella gestione della produzione. Tuttavia, ciò che si osserva oggi è un'organizzazione che ha mantenuto la razionalizzazione dei processi produttivi ereditata da quella tradizione, ma l'ha integrata con una cultura del lavoro che Taylor non avrebbe mai previsto: collaborativa, orientata al senso condiviso, attenta alle dinamiche relazionali.

Questo ha portato ad un'evoluzione della teoria di Taylor, infatti l'evoluzione della cultura del lavoro ha permesso di raggiungere traguardi, finanziari, umani e aziendali che ai tempi di Ford e Taylor non era neanche immaginabile. Questo parallelismo è forse il più potente perché mostra un'evoluzione storica reale: dall'organizzazione come macchina di Ford all'organizzazione come comunità di senso di Weick.

La Kerakoll non ha abbandonato la razionalità produttiva, ma l'ha incorporata in una cultura più complessa e umana. Questo ha permesso infatti un miglioramento sia sotto l'aspetto dei processi produttivi e dell'efficientamento, ma anche per quanto riguarda il clima aziendale e l'idea del posto di lavoro come un luogo sicuro e protetto.

5.2.5. Chandler

A chiusura della sezione dei parallelismi, emerge con particolare nitidezza il contributo di Alfred D. Chandler, storico dell'economia e teorico dell'organizzazione aziendale, la cui tesi centrale offre una chiave di lettura trasversale rispetto a quanto già osservato con gli autori precedenti. Nel suo studio *"Strategy and Structure"* (1962), Chandler analizzò le grandi corporation americane del XX secolo dimostrando come, ogni volta che un'impresa ridefinisce i propri obiettivi strategici di lungo periodo, la struttura organizzativa è chiamata ad adeguarsi di conseguenza. La struttura non è un dato fisso, ma una risposta funzionale alle ambizioni dell'impresa. Il percorso della Kerakoll segue una traiettoria coerente con questo schema. Nata come un sogno in un garage nell'emiliano, l'impresa ha progressivamente

ridefinito la propria strategia orientandosi verso mercati internazionali. Questa espansione non è rimasta confinata alla dimensione commerciale: ha richiesto una riorganizzazione interna capace di sostenere una scala operativa e una complessità gestionale profondamente diverse da quelle di partenza. Oltre questo, è utile ai fini di questa analisi portare alla luce anche una recente variazione della struttura, in particolare nella Business Unit dei servizi. Questa è l'ultima per sviluppo in Kerakoll e gli attori sono gli agenti, una figura già trattata nella tesi e che svolge un ruolo fondamentale per quello che è il modello di business di Kerakoll. Questi sono il collante tra il consumatore finale, privato o impresa che sia, e l'azienda, hanno assunto una grande importanza nel contesto aziendale in quanto sono diventati un punto fisso per i clienti finali per il loro processo decisionale dei prodotti da usare, o su come applicarli nel cantiere.

Questo sviluppo nel ruolo degli agenti ha portato l'azienda emiliana a ridimensionare la B.U dei servizi, ampliando il ventaglio di personale dedito a quel compito. E questo è solo uno dei tanti esempi di come in Kerakoll la struttura ha seguito la strategia.

Questo parallelismo non si limita a una conferma empirica della tesi chandleriana, ma acquista significato più profondo se letto in continuità con gli autori già esaminati. Là dove Mintzberg aveva evidenziato come le configurazioni organizzative riflettano il contesto e le dinamiche di potere interne, e dove Schein aveva mostrato come la cultura aziendale agisca da substrato invisibile ma determinante, Chandler aggiunge la dimensione diacronica: è il movimento strategico dell'impresa nel tempo a rendere necessaria l'evoluzione strutturale. Ford e Taylor, da parte loro, avevano già intuito che l'efficienza organizzativa non è mai neutrale rispetto al fine produttivo; Weick, infine, ci ricorda che tale evoluzione non è mai del tutto pianificata, ma si costruisce anche attraverso il senso che gli attori danno retrospettivamente alle trasformazioni vissute.

Chandler chiude dunque il cerchio: fornisce la cornice entro cui le tensioni, le culture e le configurazioni descritte dagli altri autori trovano una logica d'insieme. L'azienda non si è trasformata per caso, né per inerzia: lo ha fatto perché la strategia lo richiedeva, e la struttura ha risposto.

5.2.6. Gerarchia e cultura come piani complementari

La coesistenza di una gerarchia formale e di una cultura collaborativa all'interno della stessa organizzazione non rappresenta una contraddizione, bensì una forma di equilibrio funzionale che la letteratura organizzativa ha ampiamente documentato. Mintzberg stesso, nel descrivere le configurazioni organizzative, riconosce come strutture verticali di autorità e meccanismi orizzontali di coordinamento possano convivere senza annullarsi, operando su registri distinti: il primo presidia la coerenza delle scelte strategiche e la catena di responsabilità, il secondo alimenta la fluidità operativa e la coesione tra le persone. Questa lettura è coerente con quanto sostenuto da Uhl-Bien, secondo cui i processi relazionali di leadership possono svilupparsi in parallelo, non in contrapposizione, alle strutture gerarchiche formali, generando una forma di governance distribuita che integra l'autorità posizionale. Schein, d'altro canto, ci ricorda che la cultura non è mai il riflesso della struttura formale, ma ne è il complemento tacito: l'insieme di assunti condivisi che regolano il comportamento quotidiano al di là di ciò che organigrammi e procedure possono prescrivere. Nel caso dell'impresa analizzata, questa duplicità non è stata il frutto di una scelta progettuale consapevole effettuata in fase di fondazione, ma il risultato di un'evoluzione progressiva innescata dalle espansioni estere e dalle sfide di coordinamento che esse hanno comportato. Con l'ingresso in nuovi mercati, la

necessità di governare a distanza unità operative culturalmente e geograficamente distanti ha rafforzato la gerarchia come strumento di controllo e indirizzo strategico; al contempo, la complessità relazionale crescente ha reso la cultura collaborativa non un lusso, ma una risorsa organizzativa indispensabile per mantenere coesione e identità comune. In questo senso, riprendendo Chandler, la struttura ha seguito la strategia, ma lo ha fatto in modo non lineare, sedimentando nel tempo livelli organizzativi che oggi operano in parallelo e si reggono a vicenda.

5.3. Il piano ambientale

La terza dimensione della discussione riguarda la questione forse più dibattuta nell'analisi aziendale contemporanea: la sostenibilità rappresenta per Kerakoll una leva competitiva strutturale, o si riduce a un posizionamento di immagine elaborato con cura ?

I dati raccolti e analizzati nel capitolo precedente suggeriscono una risposta articolata. Da un lato, è innegabile che il percorso di sostenibilità di Kerakoll abbia una profondità e una coerenza che vanno ben oltre la comunicazione istituzionale: il rebranding del 2010 con la nomina a GreenBuilding Company, la trasformazione in Società Benefit nel 2021, la certificazione B Corp del 2023, e i dati concreti su emissioni, consumi energetici e gestione dei rifiuti testimoniano un impegno che si è sedimentato nel tempo e che ha prodotto risultati misurabili. In particolare, l'intensità energetica sul fatturato di Kerakoll e la riduzione del 57% delle emissioni legate ai trasporti a valle dimostrano che le scelte ambientali si sono tradotte in cambiamenti operativi concreti, non solo in dichiarazioni di intenti.

Dall'altro lato, i dati ricordano con onestà che la strada è ancora lunga. Le emissioni di Scope 3, che rappresentano oltre il 90% dell'impronta carbonica complessiva del gruppo, mostrano margini di miglioramento significativi, in particolare sul fronte dei beni e servizi acquistati e delle infrastrutture produttive. Il confronto con Mapei evidenzia inoltre che le due aziende stanno percorrendo traiettorie di decarbonizzazione strutturalmente diverse: Kerakoll punta sulla sostituzione delle fonti energetiche attraverso energia certificata e autoproduzione fotovoltaica, risultando più avanzata nella decarbonizzazione degli approvvigionamenti ma più vulnerabile sul fronte dell'efficienza delle infrastrutture produttive; Mapei lavora prevalentemente sull'efficienza dei processi, con un vantaggio strutturale sull'impronta carbonica per unità di fatturato in termini location-based ma un ritardo significativo nella scelta dei fornitori di energia rinnovabile.

La questione più rilevante, tuttavia, non è tanto quale delle due traiettorie sia più efficace in termini assoluti, quanto cosa questa divergenza riveli sul piano organizzativo. Come evidenziato nell'analisi, la strada intrapresa da Kerakoll richiede investimenti infrastrutturali distribuiti su più sedi e una governance centralizzata capace di coordinare standard ambientali transnazionali: è una scelta che, nella prospettiva di Schein, presuppone e al tempo stesso rafforza l'allineamento tra i tre livelli culturali. La certificazione B Corp, in questo senso, non è solo un riconoscimento esterno: è la certificazione di una coerenza organizzativa tra struttura, strategia e valori dichiarati che non si ottiene attraverso una campagna di comunicazione, ma attraverso anni di pratiche coerenti sedimentate a tutti i livelli dell'organizzazione.

Sul piano competitivo, infine, il contesto normativo analizzato nel secondo capitolo suggerisce che questa coerenza diventerà sempre più rilevante nei prossimi anni. La crescente integrazione degli standard ESG nelle politiche di investimento, nei requisiti degli appalti pubblici e nelle aspettative della filiera produttiva sta trasformando il possesso di

certificazioni ambientali da elemento differenziante a condizione necessaria per competere. In questo scenario, il vantaggio accumulato da Kerakoll nel percorso verso la B Corp rappresenta una barriera all'imitazione significativa per i concorrenti che dovessero decidere di intraprendere lo stesso cammino solo quando il mercato lo renderà obbligatorio.

Questa configurazione trova una corrispondenza diretta nel modello della Forma Divisionale teorizzato da Mintzberg in *The Structuring of Organizations* (1979): un'architettura in cui le varie divisioni godono di autonomia operativa ma rispondono a obiettivi definiti centralmente, con il coordinamento che avviene attraverso la standardizzazione degli output piuttosto che la supervisione diretta dei processi.

Il caso Kerakoll esemplifica inoltre quella che Williamson definisce struttura M-form, nella quale la separazione tra livello strategico centrale e unità operative decentrate consente di ridurre i costi di transazione interna e di gestire la complessità organizzativa derivante dalla presenza in mercati geograficamente e culturalmente diversificati. Il rischio intrinseco di questa configurazione, già evidenziato da Mintzberg, è lo sviluppo di sub-culture locali che si discostano progressivamente dalla cultura della sede centrale: una tensione che, come si vedrà nell'analisi del caso, Kerakoll gestisce attraverso meccanismi di allineamento valoriale e di formazione continua.

Nella prospettiva chandleriana, secondo cui la struttura organizzativa di un'impresa è una risposta funzionale alla sua strategia di lungo periodo (*Strategy and Structure*, 1962), la minore dimensione di Kerakoll rispetto a Mapei e Sika non è semplicemente un dato di scala, ma il riflesso di una strategia deliberatamente orientata alla specializzazione di prodotto e alla qualità della rete commerciale, piuttosto che alla crescita dimensionale. Questa scelta strategica ha prodotto una struttura organizzativa coerente con essa: più snella, con un controllo familiare che garantisce continuità decisionale e con una rete di agenti esclusivi che rappresenta un presidio del mercato difficilmente replicabile dai concorrenti di maggiori dimensioni.

5.4. considerazioni di sintesi

Il percorso condotto in questa tesi consente ora di rispondere alla domanda di ricerca formulata in apertura: in che misura la struttura organizzativa e la strategia di sostenibilità di Kerakoll hanno contribuito alla sua resilienza competitiva tra il 2018 e il 2024?

L'evidenza raccolta su tre piani distinti, finanziario, organizzativo e ambientale, converge verso una risposta articolata. Dall'analisi compiuta è stato dimostrato che sul piano finanziario, i dati di bilancio mostrano come Kerakoll non si sia limitata a beneficiare della domanda straordinaria generata dagli incentivi edilizi, ma abbia utilizzato quel ciclo per rafforzare strutturalmente la propria posizione patrimoniale: il debito contratto nel 2020 è stato quasi integralmente rimborsato entro il 2024, il patrimonio netto ha raggiunto il massimo storico, e i margini operativi, pur ridimensionati rispetto al picco del 2022-2023, si attestano su valori superiori al periodo pre-Covid. Il confronto con Mapei, Roefix e Sika conferma che questa traiettoria non è automatica: aziende dello stesso settore, esposte agli stessi incentivi, hanno prodotto esiti radicalmente diversi.

Sul piano organizzativo, l'interpretazione delle teorie di Mintzberg, Schein e Weick ha permesso di identificare le condizioni strutturali di questa resilienza: una configurazione divisionale che bilancia autonomia operativa periferica e controllo strategico centrale; una cultura organizzativa coerente nei tre livelli individuati da Schein, con una corrispondenza osservabile tra valori dichiarati e pratiche reali; e un processo di sensemaking collettivo che

ha consentito all'organizzazione di attribuire significato condiviso anche alle fasi di maggiore turbolenza esterna. In linea con la tesi chandleriana, la struttura ha seguito la strategia: ogni ridefinizione degli obiettivi di lungo periodo ha prodotto adeguamenti organizzativi verificabili.

Sul piano della sostenibilità, la certificazione B Corp del 2023 non rappresenta un punto di arrivo ma una tappa di un percorso avviato oltre un decennio prima. I dati sulle emissioni e sui consumi energetici mostrano progressi reali ma anche margini di miglioramento significativi, in particolare sul fronte delle infrastrutture produttive e dello Scope 3.

Questo studio presenta alcuni limiti che è opportuno riconoscere esplicitamente. In primo luogo, essendo uno studio di caso singolo, le conclusioni raggiunte riguardano specificamente la Kerakoll e non possono essere automaticamente generalizzate ad altre imprese del settore edile. In secondo luogo, l'accesso ai dati di bilancio è limitato all'area Italia, il che non consente una valutazione piena delle performance del gruppo a livello consolidato internazionale. In terzo luogo, la posizione di osservatore interno garantisce un accesso privilegiato alle dinamiche organizzative ma introduce inevitabilmente una prospettiva situata che richiede la riflessività critica richiamata nel capitolo metodologico.

Gli sviluppi futuri di questa ricerca potrebbero utilmente estendersi in due direzioni: da un lato, un confronto longitudinale tra le sedi estere di Kerakoll per verificare se e quanto le sub-culture locali si discostino dalla cultura della sede italiana, come la letteratura sulla Forma Divisionale lascerebbe attendersi; dall'altro, un'analisi del post-incentivi nel biennio 2025–2026, per valutare se la solidità patrimoniale costruita nel ciclo 2020–2024 si traduca in una crescita organica sostenibile o in un periodo di consolidamento statico.

6. Conclusioni

Questa tesi ha preso avvio da una domanda di ricerca precisa: in che misura la struttura organizzativa e la strategia di sostenibilità di Kerakoll hanno contribuito alla sua resilienza competitiva tra il 2018 e il 2024?

Il lavoro si è articolato in un percorso che ha attraversato tre aree distinte ma profondamente interconnesse: il contesto teorico e metodologico, l'analisi del caso aziendale nella sua dimensione operativa e finanziaria e la valutazione dell'impegno ambientale come leva strategica strutturale.

Il primo capitolo ha definito il posizionamento epistemologico della ricerca, collocandola nella tradizione costruttivista e interpretativista. Questa scelta non è stata neutrale: ha orientato sia la selezione degli strumenti teorici adottati, sia il modo in cui i dati raccolti sono stati letti e interpretati. Il metodo dello studio di caso singolo, nella tradizione consolidata da Yin, si è rivelato coerente con questo posizionamento, consentendo un accesso privilegiato alle dinamiche organizzative interne grazie alla posizione di osservatore partecipante durante il periodo di stage. Il framework teorico costruito attorno a Mintzberg, Schein e Weick ha fornito tre lenti complementari per leggere la realtà organizzativa: la grammatica strutturale della Forma Divisionale, la profondità culturale del modello a tre livelli e la dimensione processuale del sensemaking. Il contributo di Chandler ha chiuso il quadro, offrendo la prospettiva storica necessaria a comprendere come struttura e strategia si siano evolute in parallelo nel corso della storia aziendale.

Il secondo capitolo ha inquadrato il contesto in cui Kerakoll opera, mettendo in luce come il settore edilizio sia uno dei comparti industriali a più alto impatto ambientale a livello globale e nazionale. L'analisi del quadro normativo europeo, con il pacchetto Fit for 55 e la direttiva Case Green, ha mostrato come la pressione dei regolamenti stia trasformando le certificazioni ambientali da strumenti di comunicazione volontaria a requisiti sempre più strutturali di accesso al mercato. In questo contesto, la scelta di Kerakoll di investire nel percorso verso la certificazione B Corp ha assunto un significato strategico che va ben oltre la sola reputazione aziendale.

Il quarto capitolo, dedicato al caso studio vero e proprio, ha ripercorso la storia di Kerakoll dalla sua fondazione nel 1968 a Sassuolo fino alla configurazione attuale: un gruppo multinazionale presente in 12 paesi con 24 stabilimenti produttivi, un fatturato di 713 milioni di euro nel 2024 e circa 2.450 dipendenti. L'analisi della struttura organizzativa ha confermato la pertinenza del modello M-form teorizzato da Williamson e della Forma Divisionale di Mintzberg, con una governance familiare che garantisce continuità strategica e una rete di agenti esclusivi che costituisce un presidio commerciale difficilmente replicabile dai concorrenti di maggiori dimensioni. Il posizionamento competitivo rispetto a Mapei e Sika ha evidenziato come la minore scala dimensionale non implichi una minore solidità strategica, ma rifletta una scelta deliberata di specializzazione e qualità.

Il quarto capitolo ha rappresentato il nucleo analitico del lavoro, esaminando la gestione operativa e finanziaria di Kerakoll nel periodo 2018–2024 attraverso i dati di bilancio forniti direttamente dall'azienda. L'analisi per blocchi temporali ha permesso di leggere l'impatto del Covid-19, dello shock energetico legato al conflitto russo-ucraino e del Superbonus 110% sulle performance aziendali. Ne è emerso un quadro in cui Kerakoll ha saputo trasformare ogni fase di discontinuità esterna in un'opportunità di rafforzamento strutturale: il debito

contratto nel 2020 per rinnovare i macchinari produttivi è stato quasi integralmente rimborsato entro il 2024, il patrimonio netto ha raggiunto il massimo storico, e i margini operativi, pur ridimensionati rispetto al picco del biennio 2022–2023, si attestano su livelli strutturalmente superiori al periodo pre-Covid. Il confronto con Mapei, Roefix e Sika ha reso ancora più evidente questa differenza di approccio gestionale.

L'ultima sezione del capitolo ha analizzato il percorso di sostenibilità di Kerakoll, dalla trasformazione in Società Benefit nel 2021 alla certificazione B Corp del 2023, fino ai dati concreti su emissioni, consumi energetici, gestione dei rifiuti e utilizzo idrico. Il confronto con Mapei ha evidenziato come le due aziende stiano percorrendo traiettorie di decarbonizzazione strutturalmente diverse: Kerakoll punta sulla sostituzione delle fonti energetiche attraverso energia certificata e autoproduzione fotovoltaica, mentre Mapei lavora prevalentemente sull'efficienza dei processi produttivi. Entrambe le strade presentano vantaggi e vulnerabilità specifiche, e i dati mostrano che la strada intrapresa da Kerakoll, pur richiedendo investimenti infrastrutturali distribuiti e una governance centralizzata capace di coordinare standard ambientali transnazionali, sta già producendo risultati misurabili.

In sintesi, la risposta alla domanda di ricerca è che la resilienza competitiva di Kerakoll non è riconducibile a un singolo fattore, ma è il prodotto di una coerenza profonda tra struttura organizzativa, cultura aziendale, strategia di lungo periodo e impegno ambientale. Letta alla luce del framework di Conz e Magnani, questa resilienza si manifesta nelle tre fasi che gli autori individuano come costitutive del fenomeno: l'anticipazione, riscontrabile nella scelta di rinnovare i macchinari produttivi già nel 2020 in condizioni di forte incertezza; l'assorbimento, evidente nelle capacità di attraversare la crisi pandemica e lo shock energetico senza compromettere la stabilità patrimoniale; e la trasformazione, testimoniata dal fatto che l'azienda sia uscita dal ciclo 2018-2024 non solo intatta, ma strutturalmente più solida rispetto al punto di partenza. In questo senso la resilienza di Kerakoll conferma, nei termini di Teece, Pisano e Shuen, l'esercizio di una vera e propria capacità dinamica organizzativa, distribuita tra i piani finanziario, culturale e ambientale, più che il semplice risultato di condizioni di mercato favorevoli. È questa capacità di tenere insieme piani diversi senza sacrificare la coerenza interna che distingue Kerakoll da molti dei suoi concorrenti, e che permette di definirla, con le parole scelte per questo elaborato, l'azienda del presente.

Bibliografia

- Berger, P.L. e Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Bilanci Kerakoll: dati forniti dall'azienda per finalità di ricerca accademica
- Bilanci Mapei: dati forniti attraverso il sito "easy business" <https://www.easybusiness.it>
- Bilanci Sika: dati forniti attraverso il sito "easy business" <https://www.easybusiness.it>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412.
- Dati cemento e acciaio: <https://www.iea.org/energy-system/industry/cement>
- Dati mercato chimica per l'edilizia: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/construction-chemicals-market>
- Dati UNEP emissioni settore edilizio: <https://globalabc.org/>
- Dato ONU popolazione urbana: <https://population.un.org/wup/>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms. *Business Horizons*, 14(1), 29–40.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Informazioni relative alla Kerakoll: <https://www.kerakollgroup.com/it/chi-siamo>
- Link B-corp Kerakoll: <https://www.kerakollgroup.com/it/b-corp>
- Link bilancio di sostenibilità Kerakoll: <https://www.kerakollgroup.com/it/reportistica>
- Link bilancio di sostenibilità Mapei: <https://www.mapei.com/it/it/sostenibilita/bilancio-di-sostenibilita>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Rivista di Storia Economica – ROSA Uniroma1: https://rosa.uniroma1.it/rosa04/moneta_e_credito/article/view/17951
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.

- Yin, R.K. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks: Sage.

Acknowledgement

Per terminare questa tesi mi sembra doveroso ringraziare chi ha permesso la realizzazione di questo elaborato partendo ovviamente dal mio tutor aziendale Davide Decaroli, senza di lui e la sua disponibilità nulla di ciò sarebbe stato possibile. Così come per Luigi Massa e tutto lo staff della Kerakoll, che mi hanno accolto a braccia aperte e mi hanno dato completa disponibilità sotto ogni aspetto; chissà se le nostre strade un giorno si incroceranno di nuovo. Voglio ringraziare il mio relatore, Lorenzo Fattori, per avermi supportato e aiutato nella realizzazione della tesi, ma soprattutto per aver preso a cuore tanto quanto me il progetto che volevo realizzare.

Voglio anche ringraziare i miei familiari e i miei amici, siete troppi per ringraziarvi uno ad uno ma avete ora e per sempre un posto speciale nel mio cuore, senza di voi nulla di tutto questo sarebbe stato possibile e per sempre vi sarò grato.

Dedico questa tesi al me stesso che 4 anni fa era a Torino, la dedico ad una persona che si stava perdendo e grazie a tutti voi si è riuscita ad evitarlo; dedico infine questa tesi a chi c'era, chi c'è stato e chi ci sarà, e grazie per fare parte di questo viaggio

Voglio concludere questo elaborato con una citazione:

“I sogni degli uomini non finiscono mai! Non è vero che sono giunti al termine! La gente ride di questa nuova era? Lasciali ridere! Quando punti in alto, certe volte ci sono battaglie che non vale la pena vincere! L'era dei pirati sognatori è finita? Sciocchezze!

I sogni...non avranno mai fine!”

~ Marshall D. Teach, One Piece

Disclosure

L'uso di Claude Sonnet 4.6 viene applicato all'interno del paragrafo metodologico solamente nella ricerca delle informazioni e per la correzioni di eventuali errori di grammatica e di battitura, ma non nella scrittura dei paragrafi; è stata usata per la creazione dei grafici e delle tabelle presenti nella tesi. Non è stata utilizzata oltre.