

NATUZZI PASQUALE**NATUZZI PASQUALE****MATERA 24 MARZO
1940**

Imprenditore, fondatore del Gruppo Natuzzi (vedi scheda), specializzato nella produzione e vendita di divani, poltrone, mobili e complementi d'arredo per uso residenziale. Conservando la sede centrale a Santeramo in Colle, Natuzzi è diventata nel corso del tempo la maggiore azienda italiana nel settore dell'arredamento e leader mondiale nel segmento del divano in pelle, arrivando a esportare in 123 Paesi, con punti vendita sparsi in tutto il pianeta.



Pasquale Natuzzi nasce a Matera da una famiglia originaria di Santeramo: secondo di sette fratelli, dopo pochi anni si trasferisce con i genitori a Taranto, dove sin da piccolo collabora nelle loro attività. Quindi, nel difficile periodo del dopoguerra, il giovanissimo Pasquale assiste il padre Vitantonio nella sua bottega di ebanista e fa il garzone per la madre, Annunziata Tritto, che possiede una piccola latteria. Ben presto è costretto ad abbandonare gli studi per aiutare i suoi; inoltre, in questi anni fa pratica nel negozio di un tappezziere. Grazie a questa esperienza, a 15 anni si appassiona al mestiere di fabbricante di poltrone e divani, tanto che un anno dopo realizza da solo

il suo primo modello. Così, nel 1959 apre una sua impresa dedicata alla produzione artigianale di poltrone e divani per il mercato locale: con tre operai mette su un piccolo laboratorio, di tre metri per tre, e dà ufficialmente vita alla Natuzzi.

Nel 1962 ascolta il consiglio di un conoscente e trasferisce la sua azienda a Matera, dove c'è carenza di tappezzeri. Tuttavia, l'esperienza dura poco, perché i suoi tre operai lo abbandonano: hanno nostalgia di Taranto e del suo mare. Quindi, insieme al padre, che aveva diversificato la propria attività inaugurando alcuni anni prima un punto vendita di tessuti, apre una serie di piccoli negozi di arredamento: arriva a controllare 17 esercizi in tutta la zona, riuscendo così ad approfondire le problematiche e i meccanismi della distribuzione commerciale. Tuttavia, dopo gli anni del boom economico, il mercato del mobile subisce una brusca frenata, tanto che il giovane imprenditore deve far fronte a una serie di debiti che gli impediscono di pagare i fornitori.

Nel 1967 torna alla sua grande passione e inizia a produrre divani, questa volta però a livello industriale. Pochi anni dopo, nel 1972, fonda la Natuzzi Salotti Srl, con sede a Matera. Ancora una volta deve superare una grave difficoltà: nel 1973 un incendio provocato da un cortocircuito distrugge lo stabilimento di Matera. «Non ero neanche più in grado di dimostrare i crediti, fu un disastro», racconta di quella drammatica esperienza. Quindi Natuzzi è costretto a trasferire la propria attività nello stabilimento che stava realizzando in quel periodo a Santeramo in Colle, destinato a diventare il quartier generale dell'azienda. Così si ritrova a dover ripartire da zero in un fabbricato ancora in costruzione, tanto da esser obbligato a dormire lì per sorvegliare i macchinari, vista la mancanza di porte e finestre. Tuttavia, nonostante il mancato sostegno delle banche, l'imprenditore riesce a ripartire con la produzione: già una settimana dopo l'incendio Natuzzi effettua la prima consegna.

Verso la metà degli anni '70 Natuzzi partecipa per la prima volta a una fiera del mobile a Bari: in quell'occasione allaccia i primi rapporti con alcuni clienti in Medio Oriente. Così in poco tempo, Arabia Saudita, Israele e Giordania diventano mercati importanti per l'azienda: nel 1976 il 60% del fatturato è generato dalle esportazioni in quei Paesi, mentre il resto deriva dalle vendite in Italia. Tuttavia, Natuzzi capisce che deve allargare il mercato, per sottrarsi ai rischi dovuti alla

concentrazione del fatturato in quell'area così instabile. L'obiettivo è quello di espandersi in Europa: nel 1977 Natuzzi espone un unico modello di divano in pelle al Salone del mobile di Colonia.

In quest'occasione entra in contatto con i rappresentanti dell'Universe du Cuire, una grande catena distributiva belga, grazie alla quale riesce a esportare nel Nord Europa. Conquista posizioni importanti nei mercati di Germania, Olanda e Belgio, specializzandosi nella nicchia dei divani in pelle: «Capii che questo prodotto aveva grandi potenzialità», ricorda Natuzzi.

Il processo di internazionalizzazione del gruppo non si arresta: Natuzzi all'inizio degli anni '80 vola a Montreal e a New York per studiare i prodotti locali. L'imprenditore nota che i divani in pelle esposti nei negozi di Manhattan costano circa 3.000 dollari e intuisce che la sua azienda potrebbe realizzare prodotti della stessa qualità vendendoli a un terzo. L'idea imprenditoriale che lo porterà al successo è semplice: «democratizzare il divano in pelle». Come scrive Joe Carroll, «offrendo un divano in pelle a prezzi accessibili, Natuzzi è riuscito a dare una grande lezione di marketing agli americani», rivoluzionando la percezione del prodotto, che fino a quel momento aveva intimidito i consumatori, perché considerato «d'élite e costoso, un oggetto di lusso per ricchi».

Quindi «l'uomo che a messo a sedere gli americani», avvia un accordo con la catena di grandi magazzini Macy's, ottenendo un successo inarrestabile e un grande incremento del fatturato nel corso degli anni, grazie a un prodotto innovativo, all'ampia gamma di modelli e alla capacità di interpretare i gusti e le esigenze della clientela, ad esempio estendendo fino a 300 opzioni diverse il numero dei colori della pelle dei divani, con scelte originali come il bianco, poco utilizzato fino a quel momento. Inoltre, per il mercato americano, il più grande del mondo, Natuzzi si affida all'utilizzo dell'informatica e del processo "just in time" per organizzare una lavorazione che rimane prettamente manuale (il 90% del prodotto è fatto a mano): in questo modo è possibile programmare la produzione al secondo, evitando l'impiego di magazzini. Per riuscire nell'obiettivo di eliminare le scorte e le rimanenze, l'azienda integra il processo produttivo, realizzando in casa le materie prime e i semilavorati necessari per la fabbricazione dei divani. Di conseguenza acquista una conceria e

successivamente ne attiva una seconda in Sudamerica, contattando direttamente gli allevatori, per ridurre notevolmente i costi della pelle, che incidono per circa il 30% sul valore del prodotto finale.

Analogamente inizia a produrre direttamente il poliuterano, ossia il materiale utilizzato per le imbottiture: in poco tempo Natuzzi arriva a fabbricarsi in casa il 92% delle componenti dei suoi prodotti.

La grande espansione del mercato negli Stati Uniti comporta dei cambiamenti nell'organizzazione del gruppo: nel 1985 nasce Natuzzi Upholstery Inc. con sede a New York, società ideata per servire direttamente la clientela locale. In pochi anni tutta l'azienda vive una crescita inarrestabile, fino a ottenere la leadership mondiale nella produzione dei divani in pelle: a coronamento di questo successo, il 13 maggio 1993 Natuzzi si quota a Wall Street, con un ritorno d'immagine notevole per il marchio, secondo l'imprenditore pari circa a 30 miliardi di lire di investimenti in pubblicità. Nelle interviste Pasquale Natuzzi spiega la scelta di quotarsi al New York Stock Exchange e non in Italia ricordando la capillare presenza dei suoi prodotti negli Stati Uniti, che all'inizio degli anni '90 arrivano a rappresentare il 90% del fatturato, tanto che il marchio risulta essere più conosciuto in America che in Europa. Inoltre, la quotazione contribuisce all'autofinanziamento con capitale di rischio, senza la necessità di indebitarsi con le banche a tassi proibitivi.

Il legame con gli Usa è sancito anche dall'inaugurazione nel 1998 a High Point, nel North Carolina, di un edificio dalle forme avveniristiche, che ricordano la prua di una nave, con un chiaro rimando alle caravelle di Cristoforo Colombo per simboleggiare la storia imprenditoriale di Pasquale Natuzzi, caratterizzata dalla scoperta e dalla conquista del mercato americano. La costruzione, progettata dall'architetto milanese Mario Bellini, ospita gli uffici della Natuzzi Americas e un grande showroom di 8.000 metri quadri, destinato alle collezioni dell'azienda. Questo spazio espositivo dal 2021 è stato ribattezzato "Casa Italia" e aperto anche ad altri grandi marchi del comparto dell'arredamento "Made in Italy".



Il successo nel Nord America spinge Natuzzi alla penetrazione in altri mercati, principalmente in Europa, Australia ed Estremo Oriente, dove il gruppo conferma in pochi anni la propria leadership. Inoltre, l'azienda cambia le proprie strategie distributive in Italia: nel 1991 è inaugurato a Taranto il primo negozio in franchising della catena Divani & Divani by Natuzzi, con l'intento di superare gli ostacoli del sistema distributivo italiano, rimasto per decenni ancorato a vecchi modelli commerciali e caratterizzato dalla grande frammentazione, dovuta alla presenza di numerosi rivenditori multimarca. La nuova politica del gruppo è quella di inaugurare sempre più spazi con questa insegna in tutta Italia, ai quali affidare l'intera distribuzione dei suoi prodotti. Chiunque può entrare in negozio e ordinare qualsiasi modello nel colore preferito: il produttore è in grado di soddisfare ogni richiesta in tempi rapidi. Negli anni successivi esercizi commerciali con questa insegna saranno aperti in tutta la penisola, tanto che oggi l'intera vendita dei prodotti in Italia e Portogallo è affidata a Divani & Divani.

L'azienda in questa fase di crescita è caratterizzata da un rapporto diretto del suo fondatore con il personale: Pasquale Natuzzi, sposando tecniche di marketing americane e metodi giapponesi di gestione della produzione incentrati sulla qualità totale, cura in modo particolare la comunicazione interna, organizzando ogni anno una grande convention, con la partecipazione di tutti i dipendenti, in cui si tirano le somme di 12 mesi di lavoro. Inoltre, pubblica il giornale aziendale "Comunicare insieme" dove, oltre a mettere in evidenza successi e problemi del gruppo, si dà spazio alla voce del singolo lavoratore al quale risponde direttamente il presidente.

In Natuzzi tutti i dirigenti partono dal basso, formandosi in azienda: infatti, in un'intervista alla Gazzetta del Mezzogiorno del 1994, l'imprenditore ricorda come «il nostro obiettivo è anche quello di creare una cultura del lavoro; io ho imparato sul campo, ma non ci si può affidare sempre alle capacità individuali, occorre sviluppare tale cultura. Un'azienda non può essere gestita da un uomo solo, occorre preparare i propri collaboratori, che a loro volta prepareranno i loro colleghi: una preparazione a cascata, comunicando in termini chiari con tutta la popolazione del gruppo, affinché ognuno faccia del proprio lavoro una missione. È questa la nostra filosofia aziendale».

La crescita del suo gruppo a livello internazionale porta Pasquale Natuzzi a diventare uno degli imprenditori più apprezzati nel nostro Paese: è ormai nota la sua storia di "self made man" che è riuscito a creare dal niente un gruppo in grado di competere con i più rinomati produttori del settore. Quindi nel 1993 Claudio Demattè, all'epoca presidente della Rai, lo chiama a far parte del consiglio di amministrazione di Sipra, la concessionaria dell'azienda pubblica che gestisce la vendita degli spazi pubblicitari in tutti i media. L'esperienza dura solo 11 mesi, fino al termine della cosiddetta "era dei professori" alla Rai.



Negli anni dell'espansione del gruppo, Natuzzi rappresenta un importante modello di business per molte aziende manifatturiere locali, che si sviluppano rapidamente sul territorio, spesso per iniziativa di ex dipendenti di Natuzzi.

Nasce così un “distretto del divano” nel triangolo compreso tra Santeramo, Matera e Altamura, in un’area che fino ad allora era stata a prevalente vocazione agricola. In pochi anni si contano sul territorio più di 300 imprese impegnate nella lavorazione di semilavorati e prodotti finiti, con un fatturato complessivo che arriva a superare i 1.400 milioni di euro e con circa 11.000 dipendenti.

Tuttavia, l’entrata di nuovi concorrenti nel mercato crea le prime difficoltà all’azienda, mettendo in discussione i vantaggi competitivi raggiunti nel tempo. Molte delle imprese-fantasma sorte nel distretto copiano i divani Natuzzi e producono a prezzi irrisori, arrivando a venderli al 20% in meno. Lo stesso Natuzzi rivela in un’intervista a Dario Di Vico di aver «cominciato a visitare le prefetture di Bari e di Matera e la Guardia di finanza», lasciando ogni volta «denunce precise con fatti, nomi e cognomi»; tuttavia in quegli anni manca un’attenta vigilanza da parte delle autorità e anche i sindacati preferiscono chiudere un occhio su queste realtà. Infatti, in questo periodo crescono alcuni marchi commerciali, che curano molto il marketing e in particolare la pubblicità, ingaggiando importanti testimonial e affidando la produzione a manodopera in nero e perfino ai vecchi dipendenti di Natuzzi, che trasferiscono il know how dell’azienda madre.

Comunque, l’insidia maggiore arriva dall’estero con la globalizzazione: le imprese italiane del settore si ritrovano a competere con Paesi come Cina, Malesia e Thailandia, dove l’incidenza della manodopera è del 3%, mentre il costo del lavoro sul prodotto finito è normalmente del 15%. L’ingresso di questi nuovi rivali nel mercato fa entrare in crisi l’intero distretto del divano, tanto da provocare nel tempo la chiusura di praticamente tutte le aziende sorte intorno alla Natuzzi. Di fronte alla crescente concorrenza il gruppo è costretto a cambiare strategia, ponendo maggiore attenzione a elementi come i costi finanziari, l’efficienza aziendale, la creatività, la capacità di fare marketing nella maniera giusta, la possibilità di acquistare a prezzi ancora più contenuti la materia prima. Quindi dal 1997 Natuzzi inizia a cambiare strategia, continuando con la produzione di qualità, ma ottenendo costi più bassi attraverso la delocalizzazione in Cina, Romania e Brasile. Rimangono saldamente affidate ai dipendenti italiani le fasi di progettazione e di ricerca, con una particolare cura all’innovazione del prodotto, anche per cercare di tutelare il know how acquisito negli anni.

Inoltre, a partire dai primi anni 2000, Natuzzi decide di procedere con il riposizionamento del marchio: l'azienda non produce più solamente divani e poltrone in pelle, ma anche in tessuto. In più comincia a realizzare mobili e complementi d'arredo per la zona giorno e notte, mentre continua ad aprire nuovi negozi in Italia e nel mondo. Tuttavia, dal 2008 il gruppo è fortemente colpito anche dalla crisi finanziaria dei mutui subprime che, partendo dagli Stati Uniti e poi estendendosi ovunque, porta nel giro di pochi mesi a un crollo nelle vendite delle abitazioni e di conseguenza anche dei mobili per arrearle. Secondo gli esperti le difficoltà sono accentuate da alcune criticità aziendali non risolte, come l'eccessiva integrazione del ciclo produttivo, che si rivela inadeguata in un periodo in cui sarebbero necessarie maggiori flessibilità, efficienza e propensione al cambiamento. Inoltre, la contrazione della domanda si scontra con la strategia di espansione commerciale, basata sull'incremento dei punti vendita nel mondo. Queste criticità portano nel 2013, dopo anni di crescita del fatturato e del numero dei dipendenti, a una prima profonda ristrutturazione dell'azienda, dovuta alle difficoltà finanziarie, con misure che riguardano 1.700 lavoratori, come il ricorso alla cassa integrazione e alcuni licenziamenti. Natuzzi per compensare gli esuberi pianifica di recuperare flessibilità produttiva, creando delle cooperative di operai-terzisti in grado di produrre per il gruppo a costi più bassi di due terzi rispetto alla casa madre, riuscendo in questo modo a combattere la concorrenza sleale nel distretto. Tuttavia l'azienda si ritrova a vivere un'inedita fase d'incertezza, segnata da tensioni sindacali e battaglie legali con gli ex dipendenti, che si concludono con la riassunzione di alcuni operai inizialmente allontanati.

Nonostante queste difficoltà, Pasquale Natuzzi continua nel suo impegno a favore della responsabilità sociale d'impresa, della difesa del Made in Italy e per la promozione della cultura della legalità, anche attraverso diverse interviste ai giornali e partecipazioni nei programmi televisivi. Nel 2012, durante un'audizione presso la Commissione Bilancio del Parlamento italiano, afferma che «la concorrenza sleale sta minando non solo la nostra azienda ma l'economia dell'intero territorio che abbiamo fatto sviluppare con tanta cura».

Inoltre il 3 dicembre 2012, pochi giorni dopo l'incendio divampato a Prato nei locali della ditta cinese Teresa Moda in cui erano decedute sette persone, scrive una lettera aperta al Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano nella quale denuncia la situazione nel distretto del divano, chiedendo nuove regole per ripristinare una concorrenza leale, nel rispetto delle norme sulla sicurezza e sulla tutela dei dipendenti.



A dispetto di tutte le criticità vissute in questi anni, secondo Lagardère-Ipsos, Natuzzi diventa uno dei marchi più conosciuti al mondo nel campo del design, piazzandosi al primo posto per notorietà nel 2013 e nel 2015. Negli anni '10 il gruppo si conferma leader di mercato, grazie a un brand che nel 2018 è considerato, secondo il Brand Awareness Monitoring Report-Ipsos, come il più conosciuto del mondo nel settore dei mobili imbottiti. Verso la fine del decennio il Gruppo Natuzzi arriva a esportare il 90% della produzione in 123 mercati; in particolare, il 45,2% finisce in Europa, Medio Oriente e Africa, mentre il 41,8% è venduto in America, con 12 uffici commerciali nel mondo e otto stabilimenti di produzione, dislocati in Italia, Romania, Cina e Brasile. Rimane forte l'integrazione verticale, che porta l'azienda a controllare il 92% delle materie prime e dei semilavorati, oltre all'82% dei servizi offerti al cliente. Questi ultimi riguardano principalmente la consegna a domicilio in ogni angolo del mondo, la fatturazione nella valuta locale e una completa assistenza online pre e post-vendita. Inoltre Natuzzi provvede internamente alle attività di ricerca e sviluppo dei prodotti, alla progettazione di nuovi stabilimenti, all'implementazione del software e della rete extranet, che consente ai clienti di gestire i propri ordini da postazioni remote.

L'offerta del gruppo è organizzata in due diverse linee di prodotto, Natuzzi Italia e Natuzzi Edition: la prima offre divani, mobili, lampade, accessori e tappeti per il soggiorno, la sala da pranzo e la camera da letto, tutti progettati da designer di fama e realizzati negli stabilimenti italiani; la seconda invece è dedicata a una vasta gamma di divani progettati nel Centro Stile situato in Italia e poi assemblati nei diversi stabilimenti del gruppo. Nel mondo questi prodotti sono venduti in larga parte dalle insegne "Natuzzi Italia" e "Natuzzi Editions", tranne che in Italia e Portogallo, dove sono distribuiti da "Divani&Divani by Natuzzi". Inoltre un'altra divisione del gruppo è dedicata ai divani destinati alle grandi catene di distribuzione, con prodotti "private label" (esposti col marchio del rivenditore) o unbranded (senza la marca).

Particolare attenzione è data a ricerca e innovazione, tanto che il Gruppo Natuzzi è tra i maggiori investitori nel settore dell'arredamento. Il team Ricerca&Sviluppo lavora all'ideazione di nuovi materiali strutturali ad alta tecnologia, schiume e fibre innovative, meccanismi automatizzati ergonomici, studiati per offrire ai consumatori una maggiore esperienza di benessere e salute. I prodotti sono principalmente progettati nel Centro Stile dell'azienda, ma il Gruppo collabora anche con alcuni noti designer internazionali, come Mario Bellini, Marco Piva, Massimo Iosa Ghini, Marcel Wanders e il pugliese Fabio Novembre.

Natuzzi continua a porre grande attenzione alla responsabilità sociale d'impresa, attraverso la promozione della cultura della legalità, contro il lavoro nero, la concorrenza sleale e nel rispetto delle norme di sicurezza, come testimoniano le numerose certificazioni ottenute nel tempo, come ISO 9001 – Sistema Qualità, ISO 1400 – Ambientale, OHSAS 18001 – Sicurezza sui luoghi di lavoro, FSC – Foreste e legno.

Per sviluppare ulteriormente la sua presenza sul mercato locale cinese, nel gennaio 2018 Pasquale Natuzzi sigla l'accordo per una joint venture con Kuka, azienda produttrice e distributrice di mobili e biancheria per la casa, che prevede l'investimento di 65 milioni di euro per rafforzare la distribuzione del marchio in Cina. In un'intervista al Corriere della Sera, l'imprenditore ha spiegato come «l'accordo con Kuka permetterà a Natuzzi di arrivare ad avere un totale di 700 negozi in Cina, grazie all'apertura di altri 550. Si tratta di un'intesa di carattere commerciale con un gruppo che ha 2.000

negozi nel Paese e, dunque, un forte potere contrattuale nei confronti delle società immobiliari che possiedono i locali».

Le difficoltà congiunturali continuano a pesare sui risultati del gruppo, che necessita di una riorganizzazione, dopo la ristrutturazione del 2013. Così nel giugno 2018 al Ministero dello Sviluppo Economico Natuzzi raggiunge un'intesa con i sindacati, superando i conflitti sorti negli anni precedenti, per varare un nuovo piano industriale a "zero esuberi" che prevede un ritorno alla competitività, consentendo di conservare l'occupazione di 1.562 dipendenti a rischio e riqualificarne altri 555 grazie a un investimento di circa 36 milioni di euro per una nuova fabbrica.

Nel dettaglio il piano propone l'impiego di ulteriori risorse per il riposizionamento dell'azienda in nuove fasce di mercato, proseguendo con lo sviluppo del sistema distributivo. Inoltre, è prevista la riorganizzazione dell'intera attività aziendale attraverso la digitalizzazione, per focalizzarsi sempre più sulla clientela e offrire un servizio rapido ed efficiente. Infine, si punta a evitare nuove delocalizzazioni produttive, favorendo il rientro di alcune produzioni dall'estero; per raggiungere questo obiettivo si decide di internalizzare diverse attività, come la realizzazione e lavorazione delle componenti dei fusti in legno e delle parti in gomma dei divani.

GRUPPO NATUZZI: RISPOSTE ALLA PANDEMIA E SFIDE PER IL FUTURO

La capacità di Natuzzi di far fronte alle emergenze è messa nuovamente alla prova dal rallentamento dei consumi dovuti alla pandemia di coronavirus, che frena la ripresa del gruppo. Nel 2020 l'azienda deve rivedere i propri piani strategici, concentrandosi su quei mercati che dimostrano di saper reagire velocemente alle nuove difficoltà, come quello cinese. Così, mentre l'Italia vive l'emergenza sanitaria, lo stabilimento di Santeramo in Colle riapre i battenti appositamente per realizzare 600 prototipi di divani e salotti da inviare a Shanghai, dove Natuzzi presenta ai cinesi una nuova collezione che tiene conto delle mutate esigenze dei consumatori, come la necessità di rimanere in casa a lavorare.

Il piano di rilancio del gruppo sembra essere frenato dagli effetti della pandemia, che porta a una grande instabilità della domanda, caratterizzata da un crollo delle vendite in Europa. Questa incertezza rende problematica la gestione degli approvvigionamenti e delle consegne. Comunque, il gruppo reagisce e nel novembre 2021, quando si registrano i primi segnali di ripresa in mercati chiave come gli Stati Uniti e il Regno Unito, Natuzzi presenta un nuovo piano industriale, in cui si conferma la realizzazione della nuova “fabbrica 4.0” in contrada Graviscella ad Altamura, che utilizzerà processi innovativi, introducendo la “produzione a cella” tipica delle industrie automotive. In questo stabilimento rientreranno stabilmente i 452 dipendenti in riqualificazione professionale, grazie all’intervento di Invitalia e a un’intesa stretta con la Regione Puglia. Infatti, si punta al ritorno in Puglia di parte della produzione realizzata in Romania, per lo più riservata ai negozi Divani & Divani.

L’ultima versione del piano prevede anche investimenti per rafforzare la rete vendita in tutto il mondo, sia con negozi in franchising, sia con spazi commerciali di proprietà. In particolare, si punta a inaugurare altri 460 negozi entro il 2026. Inoltre, grande attenzione è prestata alla promozione, con un incremento del budget, che passa dai 456 milioni di euro del 2021 ai 750 milioni attesi nel 2026.

In questo periodo gli esuberanti previsti saranno gestiti, in accordo con i sindacati, mediante tutti gli strumenti messi a disposizione per le ristrutturazioni aziendali: contratti di solidarietà, cassa integrazione, misure di accompagnamento alla pensione, part time, contratti di espansione e di rete, esodo incentivato e politiche di reimpiego che punteranno alla ricollocazione in altre realtà produttive.

I bilanci di Natuzzi riflettono la storia del gruppo, con la crescita inarrestabile dei profitti a partire dagli anni '80 e la successiva frenata, dovuta all’inasprirsi della concorrenza e alle crisi congiunturali, che hanno fatto ridurre la domanda. Negli ultimi anni gli effetti delle difficoltà si sono fatti sentire con un calo del fatturato e dei dipendenti. Infatti, nel 2014 l’azienda conta un fatturato di 461,4 milioni di euro e ha 6.048 dipendenti, mentre nel 2016 il numero degli addetti è sceso a 5.171 e il fatturato si è ridotto a 457,2 milioni di euro. La tendenza si conferma negli anni

successivi con il fatturato che cala a 449,6 milioni nel 2017 e a 428,5 milioni nel 2018, anno in cui i dipendenti sono diventati 4.853.

In tempi più recenti si nota una mutazione del trend: così nel 2022 Natuzzi si presenta come un gruppo che occupa 4.300 dipendenti, con ricavi pari a 427,4 milioni nel 2021, registrando quindi un incremento del 30,2% rispetto ai 328,3 milioni del 2020. Inoltre, nel 2021 si è invertita la rotta, con un guadagno di 4,4 milioni a fronte di una perdita di 24,9 milioni nell'anno precedente. Secondo Pasquale Natuzzi, «il 2021 è stato molto tumultuoso, soprattutto sul fronte della filiera produttiva; tuttavia, l'azienda è stata in grado di realizzare un aumento a doppia cifra delle vendite fatturate e un risultato positivo rispetto ai due anni precedenti». Anche i dati del primo semestre 2022 confermano la tendenza positiva, con crescita delle vendite e un utile operativo di 1,1 milioni di euro, nonostante alcuni imprevisti, come la chiusura dello stabilimento in Cina negli ultimi mesi del 2021, dovuta alle stringenti misure contro la pandemia di coronavirus adottate nel Paese.

Un cambiamento epocale ai vertici dell'azienda avviene nel maggio del 2021, con l'obiettivo di rafforzare la posizione competitiva e di aumentare l'efficienza del modello operativo: Pasquale Natuzzi **assume il ruolo di Presidente esecutivo, con il compito di** focalizzarsi sulle strategie di lungo termine e di supportare la transizione verso una politica industriale che punti al rafforzamento dei marchi e allo sviluppo ulteriore della rete distributiva globale, assicurando la continuità dei valori e della cultura del gruppo. Inoltre, fa il suo ingresso nel Consiglio di amministrazione Antonio Achille, che dal 1° giugno 2021 diventa Amministratore delegato del gruppo, subentrando al fondatore. Achille, dopo la sua lunga esperienza in McKinsey & Company, dove ha curato diverse trasformazioni aziendali nel settore della vendita al dettaglio di prodotti di marca e di lusso, ha il compito di guidare l'esecuzione del piano strategico e lo sviluppo di tutte le attività finalizzate ad accelerare la crescita e migliorare la marginalità, sfruttando le conoscenze maturate nel periodo in cui è stato advisor di Natuzzi. Nel suo ruolo di Amministratore delegato, Antonio Achille ha il mandato di svolgere le attività ordinarie dell'azienda, agendo di concerto con il Presidente esecutivo per tutte le decisioni strategiche e di business più rilevanti. «Continuerò a

impegnarmi per l'azienda con l'entusiasmo e la passione di sempre e sono certo che, con la nuova governance, saremo in grado di esprimere tutto il nostro potenziale»: con queste parole Pasquale Natuzzi ha spiegato il suo nuovo ruolo nel gruppo.

Antonio Achille *ha commentato la storica decisione* assicurando di essere *«fortemente determinato ad accelerare il lavoro svolto dal management in questi anni per far evolvere il Gruppo Natuzzi in un brand di successo, leader globale nel settore dell'arredamento di design e lusso»*, sottolineando come *«i prodotti Natuzzi, grazie al loro design unico e ai dettagli artigianali che valorizzano un heritage manifatturiero di oltre 60 anni, rappresentano nel mondo il meglio del design italiano e del "Made in Italy" ed esprimono appieno il concetto di "Italian Harmony", profondamente radicato nel Dna aziendale»*. Il nuovo Amministratore delegato ha concluso il suo intervento ponendo l'accento sulle prospettive favorevoli che si attende per Natuzzi, grazie ai suoi *«valori che hanno un fantastico potenziale di mercato a livello globale»*, viste *«la quantità e la qualità delle opportunità disponibili per accelerare la crescita dell'azienda e migliorare la profittabilità del modello operativo»*.

Nel nuovo consiglio di amministrazione (con Pasquale Jr Natuzzi, Marco Caneva, Giuseppe Antonio D'Angelo e Alessandro Musella) è confermata la presenza di Antonia Isabella Perrone, moglie di Pasquale Natuzzi (sposata con rito religioso il 28 luglio 2022, a tanti anni di distanza dalla cerimonia civile) e a sua volta imprenditrice: è amministratore unico dell'azienda agroalimentare "Masserie di Sant'Eramo", specializzata nella produzione di olio extravergine di oliva di alta qualità. Tra i vari riconoscimenti ottenuti in Italia e all'estero dall'impresa e dai suoi prodotti va ricordato il premio "Olio Officina Cultura dell'Olio 2019", vinto con la seguente motivazione: *«Antonisa Perrone, mettendo in atto una progettualità a lungo termine e apportando una nuova visione imprenditoriale nel mondo agricolo, ha contribuito a riassegnare all'olio extravergine di oliva quel valore che aveva progressivamente perso negli anni. Con la sua strategia ha pianificato e investito anche in una comunicazione efficace, dal taglio emozionale ma sempre aderente alla realtà»*.



Dei cinque figli di Pasquale Natuzzi, tre lavorano attivamente nel gruppo: Nunzia, Annamaria e Pasquale Junior, che assume un importante ruolo all'interno dell'azienda (gli altri due figli sono Ines e Marco).

Pasquale Jr nasce a Bari nel 1990, con doppia cittadinanza italiana e statunitense, visto che la madre è l'americana Kimberlee Monique Philips. Il terzo figlio del fondatore del gruppo frequenta per alcuni anni l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano con un percorso focalizzato su Economia & Management, appassionandosi al marketing, ma interrompe il percorso di studi per fondare The Secret Society, una "fashion start up" caratterizzata da un approccio non convenzionale, che mette insieme una piattaforma social media con il design di gioielli e con un magazine. Nel 2011 decide di trasferirsi a New York per frequentare alcuni corsi di Assett and Wealth Management, presso alcuni importanti gruppi bancari internazionali; l'anno dopo torna in Natuzzi come Marketing Program Manager, occupandosi anche di progetti di comunicazione sul web e sviluppando eventi per il gruppo, del quale diventa Brand Ambassador per esportare nel mondo il Dna e i valori dell'azienda. A partire dal 2015 inizia a lavorare al fianco del padre nel progetto di re-branding del gruppo che prevede un profondo rinnovamento nella strategia di comunicazione di Natuzzi, ponendo al centro dei messaggi "l'Apulian-Mediterranean lifestyle". Nel 2016 Pasquale Jr diventa Direttore Comunicazione e Vice Direttore Creativo, con il compito di modificare l'approccio comunicativo, puntando sulla digitalizzazione per integrare il canale di

vendita tradizionale con quello online e coinvolgere maggiormente il cliente finale attraverso i nuovi strumenti che offre il Web. Dal 2017 è Chief Marketing & Communications Officer: si occupa dello sviluppo di nuovi prodotti, avviando collaborazioni con designer di fama internazionale, come Mario Bellini, Marco Piva, Massimo Iosa Ghini e Marcel Wanders. Inoltre punta a riconvertire Natuzzi Italia in un "Lifestyle Brand" in grado di attrarre anche le nuove generazioni di consumatori, attraverso un approccio che unisca design e comunicazione, eventi e progetti interattivi, coinvolgendo i punti vendita; così nell'ottobre 2018 assume la carica di Stilista e direttore creativo, diventando Chief Creative & Marketing Officer. Il numero di Gennaio 2019 della rivista Forbes Italia include Pasquale Junior tra i "100 talenti italiani Under 30 nel 2018". Nel 2019 è nominato anche Regional Manager Emerging Markets ed entra del Consiglio Generale di FederlegnoArredo, oltre a essere membro del Consiglio d'amministrazione di Natuzzi. «All'età di quattro o cinque anni già muovevo i primi passi in azienda. Trascorrevo le giornate con mio padre nel Centro stile e nella sala prototipi, dove ho iniziato ad appassionarmi al prodotto e allo stile», racconta Pasquale Jr, che si divide tra Milano, il suo trullo in Puglia e i continui viaggi all'estero alla ricerca di nuovi talenti nel mondo dell'arte, della moda e del design.

Pasquale Jr Natuzzi si occupa delle principali sfide per il futuro, come quella di una maggiore sostenibilità ambientale, con il 55% dell'energia utilizzata negli stabilimenti che già proviene da fonti rinnovabili, anche grazie all'utilizzo di pannelli solari. Altri punti critici per i prossimi anni sono la ricerca sui materiali e l'attenzione a una forte corporate responsibility. Inoltre il giovane imprenditore è orientato ad ampliare sempre più la sua idea di un lifestyle mediterraneo, passando dalla visione che mette al centro il prodotto a una nuova concezione dell'identità del marchio, che porti nel medio-lungo periodo ad aprire boutique hotel, caffè e concept stores Natuzzi Italia. Infine in numerose interviste Pasquale Jr ribadisce che sono tre i nuovi scenari di mercato da approfondire: la produzione di mobili in grado di adattarsi perfettamente ad ambienti di piccole dimensioni tipici del crescente fenomeno dell'urbanizzazione, senza dover rinunciare all'estetica; il cosiddetto "Internet of things", ossia l'utilizzo della tecnologia per interagire con l'arredamento e con l'ambiente domestico; il "self assembling", che prevede oggetti che il

consumatore può ordinare direttamente sulle piattaforme di e-commerce e poi montare da solo con facilità a casa.

V.C.

Pasquale Natuzzi riceve numerosi riconoscimenti nel tempo, come il “Premio per l’Imprenditorialità Lucania Oro”, assegnatogli nel 1991 dal comune di Pomarico, in provincia di Matera, o il “Premio Leonardo” ricevuto dalle mani del Presidente della Repubblica Oscar Luigi Scalfaro nel 1995 «per l’innovazione e la qualità dei prodotti, unita a una forte propensione internazionale, commerciale e produttiva». Inoltre nel 2008 Pasquale Natuzzi, primo straniero a raggiungere tale prestigioso traguardo, è inserito nella “American Furniture Hall of Fame” per gli eccezionali risultati da lui ottenuti, che «hanno contribuito alla crescita e allo sviluppo dell’industria del mobile americana». Due anni dopo, a Milano, in occasione dei China Awards 2010, la Fondazione Italia Cina assegna al Gruppo Natuzzi il premio “Capital Elite”, come migliore testimonianza del Made in Italy in Cina. In più, nel 2011, l’imprenditore si aggiudica il “Premio alla Carriera” dalla Anti-Defamation League per «essersi distinto nel suo lavoro, migliorando e valorizzando le relazioni tra dipendenti, clienti e tra tutti i soggetti coinvolti nelle attività aziendali».

Nel 2015 Natuzzi vince il Premio speciale per il Made in Italy, nell’ambito dell’Italian Talent Award, in quanto «rappresentante dell’eccellenza italiana nel settore arredo e design, esempio di creatività e innovazione apprezzata in tutto il mondo», mentre nel 2016 Pasquale Natuzzi è il CEO dell’Anno per il settore Arredo e Design al “Premio Le Fonti” *«per l’impegno costante rivolto alla crescita dell’azienda e del territorio, per la dedizione al rafforzamento del brand attraverso ricerca e sviluppo, comunicazione e marketing, e per la capacità di fronteggiare frangenti economici difficili facendo di Natuzzi un brand globale radicato su qualità, design e creatività»*. Infine nel 2018 il Gruppo Natuzzi ottiene il “Premio Innovazione SMAU” grazie al progetto “Natuzzi New Customer Experience”, che utilizza la realtà virtuale per arredare la casa del futuro.

Un’altra importante gratificazione arriva nel 2001, quando l’Università degli Studi di Bari conferisce a Natuzzi la Laurea Honoris Causa in Scienze dell’Educazione, per le iniziative formative che negli

anni ha riservato a lavoratori, tecnici e dirigenti della sua impresa. In questa occasione la sua Lectio Doctoralis affronta il tema "Risorse umane come leva strategica per lo sviluppo dell'impresa".

Vincenzo Camaggio

FAMOSO PER

A soli 19 anni, nel 1959 crea la Natuzzi, azienda pugliese che, partendo dalla produzione di divani in pelle, nel tempo si è trasformata nel più grande produttore italiano nel campo dell'arredamento, con una presenza globale nel settore.

«Mettiamo la nostra passione più sincera in ciò che facciamo, alla ricerca della perfezione, della bellezza, dell'armonia dentro e fuori di noi. Come se fosse il primo giorno. E con la ferma convinzione che fare impresa significhi impegno per la crescita comune, per il nostro territorio e per il nostro Paese. L'amore per il nostro lavoro: è questo che ha fatto di noi i più grandi artigiani del mondo».

«Mi piace lavorare dal mattino alla sera per questa terra, rincorrere le occasioni di affari in giro per il mondo e poi tornare qui, nel posto di sempre, su queste colline dove l'autunno è dolce come la primavera e la gente ha la mia stessa faccia».

«Non c'è bisogno di manager per capire che sarebbe più facile chiudere tutto e produrre in Cina. Questo lo so già, lo sapevo dieci anni fa. Non ho voluto e non voglio farlo. Il difficile è studiare strategie per continuare a dare prospettive all'azienda sul territorio».

Pasquale Natuzzi, il signore dei divani guarda a digitale e sostenibilità, Daniele Rubatti, Forbes,
18 luglio 2019:

Com'è possibile unire una forte anima manifatturiera a una vocazione da retailer internazionale? Per rispondere, basterebbe ripercorrere i 60 anni della storia di Natuzzi. L'azienda è nata nel 1959 come un piccolo laboratorio artigianale di Taranto dedito alla produzione di divani: da allora ha intrapreso un percorso di evoluzione, con l'intento di avvicinarsi sempre di più alle esigenze del consumatore finale, che l'ha portata ad aprire negozi in Europa, in America e in Asia. «Siamo un'azienda *manu-tailer* e ciò significa che controlliamo l'intera catena del valore. Ci occupiamo del progetto, trasformiamo le pelli, produciamo le imbottiture, trasformiamo tutti i componenti in legno. Nelle nostre fabbriche tutti i processi produttivi vengono gestiti all'insegna della sostenibilità. A questo si aggiungono i negozi, dove offriamo ai consumatori l'esperienza», spiega Pasquale Natuzzi, fondatore e presidente del gruppo, che abbiamo intervistato nel punto vendita di Via Durini, a Milano.

In Italia i negozi Natuzzi sono presenti dal 1991 con il marchio *Divani&Divani by Natuzzi*, mentre all'estero, dall'Inghilterra all'India, passando per il Medio Oriente, gli store sono stati aperti con il brand *Natuzzi Italia*. L'obiettivo per i prossimi anni è quello di consolidare la presenza retail in tutto il mondo, a partire dall'Italia – mercato considerato strategico – con l'apertura di negozi di nuova generazione.

[...] Tra le principali caratteristiche di questa nuova generazione di punti vendita, c'è l'architettura degli spazi. Le linee essenziali, insieme ai colori dei dettagli, dei display e dei materiali, sono pensate per porre al centro il cliente e l'esperienza d'acquisto. «Oggi il retail per noi vale 42%. Il nostro obiettivo è quello di controllare sempre di più i punti vendita per soddisfare sempre di più i consumatori. Vogliamo essere sempre di più retailer e meno wholesaler e focalizzarci sui mercati in cui siamo già presenti», dice il fondatore dell'azienda.

Passeggiando all'interno dello showroom di Via Durini a Milano si possono scorgere le foto di alcuni paesaggi pugliesi caratterizzati dalla terra rossa, quasi a sottolineare un legame indissolubile con il territorio dove tutto è nato, ma anche alla sostenibilità e all'ambiente: «Natuzzi è un'azienda da sempre sostenibile e oggi lo siamo più che mai», spiega l'imprenditore.

«Le nostre fabbriche utilizzano energia rinnovabile. Inoltre, operiamo in mercati come la Scandinavia, l'America e il Giappone, che da decenni si occupano del tema della sostenibilità: ci siamo adeguati subito alle certificazioni di standard qualitativi per materiale e processi. Essendo un'azienda orizzontale, abbiamo un controllo diretto sulle materie prime. Tanto per fare un esempio, il legno è acquistato da foreste che si rigenerano dopo 4 anni».

Un altro focus della società è sull'innovazione. Se negli anni '80 il lavoro di ricerca e sperimentazioni ha riguardato soprattutto le pelli, oggi si investe sul digitale. Un progetto, concepito in collaborazione con Microsoft, consentirà ai consumatori che visitano i negozi di immaginare qualsiasi tipo di poltrona e divano nella propria casa tramite la realtà aumentata.

Negli ultimi tempi l'evoluzione dell'azienda si è materializzata anche in un passaggio di consegne tra padre e figlio. Pasquale Natuzzi ha infatti ceduto la direzione creativa a suo figlio Pasquale Jr. Natuzzi, selezionato da Forbes tra i 100 talenti italiani Under 30 nel 2018. «Anche il passaggio generazionale è una trasformazione. Questa è una fortuna che ho avuto come genitore. Il passaggio generazionale, però, va fatto anche attraverso un coinvolgimento del management a tutti i livelli: solo così si può garantire il futuro dell'azienda», ha concluso il presidente del gruppo Natuzzi.

V.C.

FONTI BIOGRAFICHE, SITI WEB E VIDEO

Come Pasquale Junior Natuzzi vuole trasformare l'azienda di famiglia, Daniel Settembre, *Forbes Italia*, 15 gennaio 2019.

Da Taranto a Tokyo, ho reso a tutti più comoda la vita, Francesco Palladino, *Oggi*, 2 luglio 1997.
Grande Industria e Mezzogiorno 1996-2007, Federico Pirro, Angelo Guarini, Cacucci Editore, Bari, 2008.

Il bilancio 2021: Natuzzi torna a sorridere, ricavi cresciuti del 30,2%, *Corriere del Mezzogiorno*, 10 aprile 2022.

Il signor "Divani & Divani" tra i mandorli e New York, Salvatore Tropea, *La Repubblica*, 23 novembre 2000.

Il Sud che attrae, Gianfranco Viesti, Donzelli Editore, Roma, 2002.

Imprenditore: risorsa o problema? Impresa e bene comune, Giorgio Fiorentini, Giulio Sapelli e Giorgio Vittadini, BUR Biblioteca Universale Rizzoli, Milano, 2014.

In pericolo il salotto della Murgia, Lino Patruno, *La Gazzetta del Mezzogiorno*, 6 settembre, 2000.

Leather, hot and cool, now in demand in many households, Joe Carroll, *Greensboro News & Record*, 14 marzo 2004.

Miracolo a Santeramo, "giapponesi" sulla Murgia, Felice de Sanctis, *La Gazzetta del Mezzogiorno*, 02 aprile 1994.

Natuzzi a Napolitano sulla Gazzetta: «Non ci lasci soli», *La Gazzetta del Mezzogiorno*, 4 dicembre 2013.

Natuzzi, il piano in stile automotive: fabbrica 4.0 eintese sugli esuberanti, Vito Fatiguso, *Corriere del Mezzogiorno*, 1° marzo 2022.

Natuzzi, l'imprenditore che ha messo in poltrona gli americani, Marvelli Giuditta, *Corriere della Sera*, 10 giugno 1993.

Natuzzi: per restare in Italia ho reinventato l'azienda, Maria Silvia Sacchi, *Corriere della Sera*, 6 marzo 2018.

Natuzzi riporta in Puglia la produzione rumena del brand Divani & Divani, Vito Fatiguso, *Corriere del Mezzogiorno*, 30 ottobre 2021.

Natuzzi Spa: second quarter 2022 financial results and shareholder letter, Yahoo Finance, 30 settembre 2022.

Natuzzi vara a High Point lo showroom collettivo di Casa Italia, La Conceria, 15 ottobre 2021.

Natuzzi: zero esuberi, 36mln investimenti, Ansa, 28 giugno 2018.

Pasquale Natuzzi, il coraggio di essere imprenditori, Antonella Piperno, Panorama, 06 novembre 2015.

Pasquale Natuzzi, il signore dei divani guarda a digitale e sostenibilità, Daniele Rubatti, Forbes, 18 luglio 2019.

Pasquale Natuzzi. "Io, imprenditore orgoglio del Sud, sconfitto dai divani-fotocopia", Dario Di Vico, Corriere della Sera, 03 luglio 2013.

Personaggi di Santeramo, la mia terra ed io, Michele Nuzzi, Baldassarre Tipografi, Santeramo in Colle (Bari), 2018.

Puglia e Basilicata, Gruppo Natuzzi in difficoltà: a rischio 550 lavoratori in Cig. "Accordi da rivedere", Gino Martina, La Repubblica, 12 marzo 2021.

Questa Italia siamo noi, Mauro Castelli, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.

"Ripartiamo dalla Cina, qui troppe incertezze", intervista a Pasquale Natuzzi Jr, Vincenzo Rutigliano, Il Sole 24 Ore, 8 maggio 2020.

Se Natuzzi si sposa (in chiesa) a 82 anni, Cesare Bechis, Corriere del Mezzogiorno, 30 luglio 2022.

Un divano a Wall Street, Sinisi Agnese, Egea 2008.

https://en.wikipedia.org/wiki/Pasquale_Natuzzi

<https://it.wikipedia.org/wiki/Natuzzi>

<https://natuzziroom.com/it/company-profile-natuzzi-group/>

<https://natuzziroom.com/it/profile-of-pasquale-natuzzi/>

www.adcgroup.it/adv-express/news/poltrone/nuova-governance-aziendale-e-nomina-amministratore-delegato.html

www.divaniedivani.it/pasquale-natuzzi.html

www.federlegnoarredo.it/

www.ilsantermano.it/pasqualenatuzzi

www.youtube.com/c/natuzzi

Intervista a Pasquale Natuzzi in occasione del 2° Forum LegnoArredo, 2013:

<https://www.youtube.com/watch?v=Adg5P789Rqw>

Intervista a Pasquale Natuzzi – Economy di Antonio V. Gelormini, 2014:

<https://www.youtube.com/watch?v=GQFSWsbbeVM>

Natuzzi Italia – Company Profile: <https://www.youtube.com/watch?v=KOV4kuaQ0XM>

Intervista a Pasquale Junior Natuzzi realizzata da DesignDiffusion al Salone del Mobile di Milano nel 2018: https://www.youtube.com/watch?v=7_QzFwtHs_0

V.C.