

L'Italia manifatturiera. Com'è cambiato il periodo della pausa estiva nel sistema produttivo: dall'esodo dalle grandi fabbriche all'era globale

Se agosto in azienda vale una fortuna

Viaggio tra le imprese che non chiudono per rispondere alla domanda e restare competitive



Franco Vergnano
MILANO

Adriano Olivetti chiudeva la fabbrica in luglio, invece che in agosto, in modo che gli operai potessero lavorare nei campi. L'imprenditore aveva infatti capito - ben prima delle teorizzazioni di Luciano Gallino - l'essenza stessa del "metamezzadro" e di quella che oggi molti battezzano come "azienda sociale" o Csr (Corporate social responsibility). Siamo nel 1956 e l'azienda eporediese viveva i tempi d'oro delle "Macchine sapienti", le mitiche Divisumma inventate a Ivrea - in tre mesi e a costo zero - dall'originale e bizzarra genialità costruttiva del manovale Natale Capellaro. Oggi la prima calcolatrice scrivente con le quattro operazioni prodotta al mondo è anche al Moma di New York. Ma forse non tutti ricordano che Olivetti rivende-

L'EVOLUZIONE

Le rinnovate esigenze, spesso imposte dai tempi dei mercati internazionali, si coniugano però sempre con la tenacia e la passione

va queste macchine a dieci volte il costo di produzione, con un prezzo (355mila lire) di poco inferiore a quello della Fiat 500 (465mila lire). Sempre sul tema vacanza in fabbrica, nel 1968 un altro industriale illuminato come Leopoldo Pirelli propose - in verità con scarso successo - le ferie scaglionate. Un tema sul quale si discute per decenni, con pochi risultati.

Adesso, però, sembra proprio che la situazione stia cambiando. Complici la più lunga crisi che l'Italia abbia mai vissuto, i mercati globali, i nuovi clienti e l'export sempre più lontano che richiedono di avere aziende davvero internazionalizzate (e non solo a parole).

Quella che sembra essere una "neverending crisis", immiscata dai subprime americani, ha mutato molte cose. In primo luogo selezionando le aziende. Quelle che sopravvivono si presentano di certo "più forti della crisi". Un segnale, debole, ma nemmeno troppo, viene appunto da come si "ristrutturano" le ferie, accentuando e rimodulando il lavoro in agosto, un tempo decisamente tabù. Senza pretese di aver indagato un "campione" significativo, ma con molta curiosità da cronisti, è quanto ha messo in evidenza questo viaggio tra le aziende "aperte per ferie" che Il Sole 24 Ore ha voluto compiere. L'obiettivo è proprio quello di raccontare, caso dopo caso, questi piccoli, ma continui cambiamenti (alla "kaizen") spesso sottratti, dell'economia italia-

na. Se non tutta, almeno di quella che funziona, che sa accettare obiettivi di sviluppo realistici e un po' visionari, giocare sullo scacchiere geopolitico mondiale prendendo le misure dei nuovi business. Sono emerse scoperte interessanti sia sul versante sociologico, sia su quello della cultura d'impresa, radicata in molte realtà manifatturiere del Paese. Ad esempio che in alcuni territori, meno sindacalmente "politicizzati" anche se appartenenti a grosse multinazionali come la Barilla, le persone sono «entusiaste» di lavorare in piena estate.

A Milano, per fare un altro esempio, molti grandi studi professionali rimangono comunque aperti, ovviamente con l'esclusione dei giorni centrali del mese, a cavallo dell'immane ponte ferragostano.

Imotivi? Uno sverra su tutti: la necessità, in un'economia sempre più globalizzata, di essere in sintonia con i partner stranieri, dove le ferie sono ridotte (o quasi inesistenti, a cominciare dagli Stati Uniti).

La cooperativa delle Ceramiche di Imola tiene il quartier generale aperto l'intero agosto appunto per raccogliere gli ordini provenienti dai Paesi esteri, in crescita in seguito alle promozioni messe in campo per compensare il calo dei consumi interni e guadagnare quote di mercato sull'export.

«Le lunghe chiusure delle fabbriche (in media quattro settimane) - spiega Paolo Citterio, presidente del Gruppo intersettoriale dei direttori del personale (Gidp/Hrda) - sono rimaste un miraggio per tutti». Visti i costi impietosi e operai, dove si può o ci sono commesse da onorare ed il back-log (portafoglio ordini) risulta elevato, si cerca di onorare gli impegni: «È questo avviene - continua il top manager Citterio non senza un pizzico di polemica - in particolare nelle medie imprese dove anche Cgil e Cisl (a parte la Fiom di Landini, barricadiera ed ideologica) sostengono lo sviluppo aziendale. Nelle piccole e medie imprese il sindacato moderno negozia deroghe contrattuali (spesso accompagnate dal ritocco dei superminimi) per consentire alle imprese di far fronte ai picchi produttivi».

La Ferrero, che a maggio ritira tutte le praline e i prodotti con il cioccolato per evitare che si deteriorino con il caldo, da sempre chiude Alba - nel Cuneese - in questo periodo in modo da programmare al meglio la manutenzione e di essere pronta per la "ripartenza" già ad agosto e in modo da poter rifornire i negozi per la campagna d'autunno. Anche la TechnoAlpin Ag di Bolzano, leader nella produzione dei cannoni sparaneve, tiene aperti in agosto gli uffici per ricerca e sviluppo, per la progettazione, la logistica, le vendite, la contabilità, ecc. Aperta per ferie pure l'Olfo Carli di Imperia (uno dei pochi marchi liguri, insieme a Isardi) rimasto nelle mani degli imprenditori originari, mentre altri brand resi famosi anche dalla pubblicità come Sasso (ex famiglia Novaro) o Berio sono passati di mano, preda di grandi aziende. Da notare che Imperia produce circa 5mila quintali di olio l'anno. La Fratelli Carli (oggi guidata da Gianfranco Carli) realizza un business di 125 milioni con la vendita per corrispondenza non solo in Italia, ma anche in Germania, Francia, Austria e Svizzera. Ecco perché ad agosto il call center interno rimane aperto, ad eccezione dei giorni di Ferragosto, mentre il grosso dell'azienda ha comunque firmato la chiusura scaglionando le assenze.

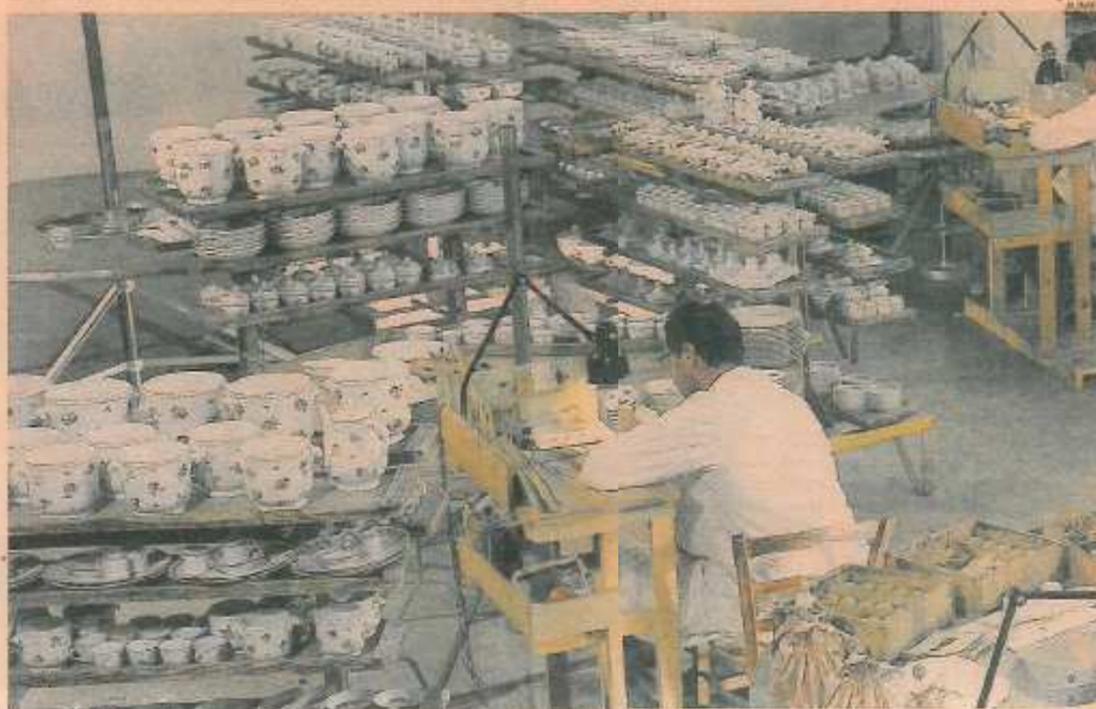
Gli investimenti stimati nei mesi scorsi, all'atto dell'acquisto di Richard Ginori, oscillavano tra i 10 e i 15 milioni (al netto degli investimenti immobiliari), ma ora non è escluso che la cifra possa salire perché la situazione dello stabilimento che Gucci si è trovata davanti è peggiore delle aspettative. «Richard Ginori versava in condizioni di particolare degrado», chiusa la maison. «Si

APERTO PER FERIE

1

Richard Ginori 1735

Sesto Fiorentino



Il cuore della lavorazione. Una delle fasi di trattamento delle porcellane alla Richard Ginori di Sesto Fiorentino

Si rianima l'arte delle porcellane e l'antico brand ritrova lo smalto

Silvia Pieraccini
SESTO FIORENTINO (FI)

Il passo è ancora quello prudente di chi si risveglia dopo un lungo sonno, ma ha un grande valore simbolico: la Richard Ginori ha ripreso a lavorare. E lo farà per tutto il mese di agosto. La storica manifattura di porcellane di Sesto Fiorentino - nata nel 1735, fallita nel gennaio 2013 e acquistata all'asta il 22 aprile per 13 milioni dalla maison fiorentina della moda Gucci (gruppo francese Kering-ex Ppc) - all'inizio di luglio ha riaperto i due forni principali (biscotto e invetrato), necessari per la produzione delle linee del "bianco" (piatti, tazze, ciotole), dopo quasi un anno d'attività.

Con la riapertura dei forni sono tornati in fabbrica tutti i 230 dipendenti (sui 203 rimasti riassunti da Geg (Gucci-Richard Ginori), la società veicolo creata per l'acquisto dell'azienda simbolo di artigianalità made in Italy, che saranno impegnati anche in agosto eccetto qualche giorno di ferie a rotazione. Il lavoro servirà a smaltire "vecchi" ordini, ma soprattutto servirà alla nuova proprietà per capire esattamente gli investimenti da fare (oltre alle opere di manutenzione per il riavvio degli impianti, già effettuate) per raggiungere quello che considerano "adeguato livello di capacità produttiva".

«Stiamo valutando la sostituzione del forno biscotto, in vista dell'ammodernamento dei processi produttivi», fanno sapere da Gucci. «Intanto abbiamo avviato corsi di formazione all'interno dell'azienda sul processo produttivo, sulla qualità del prodotto, sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro», aggiungono.

Gli investimenti stimati nei mesi scorsi, all'atto dell'acquisto di Richard Ginori, oscillavano tra i 10 e i 15 milioni (al netto degli investimenti immobiliari), ma ora non è escluso che la cifra possa salire perché la situazione dello stabilimento che Gucci si è trovata davanti è peggiore delle aspettative. «Richard Ginori versava in condizioni di particolare degrado», chiusa la maison. «Si

L'Identikit



RICHARD GINORI 1735		Dipendenti	230
Rag. Soc.	Rgr Srl	Fatt. annuo	44 milioni
Sede	Sesto Fiorentino	Stabilimenti	1
Anno	1735	Export	30%
Settore	Ceramica	Prod. estera	Nessuna

può dire che la fabbrica fosse in condizioni disperate - aggiunge Bernardo Marasco, sindacalista della Filcmea-Cgil - e ora l'obiettivo è far ripartire la produzione del "bianco", che permette di fare anche i decori».

Accanto alla ripartenza produttiva, la grande sfida sarà quella di riposizionare il prodotto sulla fascia alta. «Puntiamo sulla qualità», ripetono in Gucci, spiegando che l'obiettivo è recuperare, in tempi brevi, i valori del passato, per riportare Richard Ginori «ai successi e alla riconoscibilità internazionale che aveva, facendo leva sull'alleanza con Gucci» e, naturalmente, sull'esperienza vantata dalla maison di moda nel settore del lusso. Impostata la strategia, dovranno essere definiti i nuovi prodotti e il nuovo management di Rgr, finora affidata alle cure di Karlheinz Hofer, direttore Operations e supply chain di Gucci. Quel che è già chiaro è che la fabbrica di porcellane, una delle più famose al mondo, continuerà

a produrre principalmente con il proprio marchio, e che le due maison fiorentine riprenderanno la loro antica collaborazione per produrre una linea da tavola a marchio Gucci, che si ispirerà al patrimonio artistico degli archivi di entrambe le aziende.

Sul fronte commerciale, invece, si parlerà (anche) sui moneta, in linea con quel che accade nel mondo della moda. Per questo Gucci sta definendo un piano retail che prevederà nuove aperture di negozi a marchio Richard Ginori in Italia e all'estero, «in locationi adatte a un brand del lusso qual è Richard Ginori», sottolineano in azienda spiegando che, proprio per questo motivo, è stata decisa la chiusura dei due punti vendita situati a Ravenna e a Sesto Fiorentino, all'interno dell'Ipercoop (resta aperto quello nel centro di Firenze). Le locationi a cui ora pensa Gucci per proporre i piatti e le zuppe e decorati a mano e le porcellane che hanno incuriosito generazioni di

borghesi e di regnanti in tutto il mondo, sono nelle strade del lusso mondiale, da Milano a Parigi, da Londra a New York fino ad arrivare, progressivamente, nei paesi più lontani.

Allineare la rete distributiva al posizionamento del prodotto, del resto, è operazione quasi scontata per chi opera nel mondo della moda e ha visto in Richard Ginori un "complemento" del proprio business. Riconosciuto pure dal sindacato: «La caratteristica di Richard Ginori - dice Marasco - è l'identificazione assoluta tra brand, mani e territorio. Il fatto di aver trovato un interlocutore come Gucci, che da tempo ha puntato su quegli stessi elementi seppur in un altro settore, ha certamente aiutato».

I sindacati hanno portato a casa il "ricolloccamento" (completato il 30 giugno) di tutti i 73 lavoratori ex-Ginori in esubero (in parte accompagnati alla pensione, in parte incentivati all'uscita in 43 ricollocati in aziende service del gruppo Gucci), e ora hanno attivato la procedura per l'elezione dei nuovi delegati aziendali. L'unico tassello mancante è la collocazione definitiva dello stabilimento: Gucci ribadisce il mantenimento dell'intera produzione made in Italy, ma il contratto d'affitto a Sesto Fiorentino scade nel dicembre 2016. La maison di moda si è riservata un diritto di prelazione sul 50% della proprietà immobiliare, che fa capo in parti uguali al Fallimento Richard Ginori e a un gruppo di immobiliari fiorentini. «Speriamo in una soluzione rapida, occorre che tutti facciano uno sforzo per creare le condizioni adeguate», ammonisce Marasco.

A proposito del fallimento Richard Ginori, all'inizio di ottobre si terrà la prima udienza di fronte al giudice delegato per l'esame delle domande di ammissione al passivo per adesso il curatore fallimentare Andrea Spignoli, artefice del salvataggio di Richard Ginori, ne ha ricevute più di 600, tra cui quelle di tutti i 330 ex-dipendenti che devono ricevere liquidazioni, ferie e tredicesime.

ANALISI

Più flessibili e pronti ai primi refoli di ripresa

di Luca Orlando

«Ma qui è un bel posto, ti guardi intorno e sei già in ferie». Anche se i dipendenti magari non saranno del tutto d'accordo Luciano Sanguineti ci ride sopra: per la sua Atv, azienda di Colico che produce valvole sottomarine, agosto è quasi un mese come un altro, con attività un poco ridotta ma apertura garantita sempre. È il periodo infatti in cui i big del petrolio sistemano gli impianti off-shore e per un fornitore chiave staccare il telefono o non avere una squadra pronta a partire non è proprio ammissibile.

Il caso della lecchese Atv non è per fortuna isolato e la stagionalità del business c'entra solo in parte.

Perché - anche in questo disastroso 2013 - ci sono aziende, quasi quattro su dieci in Lombardia, che riescono ad aumentare produzione, ricavi e commesse, spesso grazie alla spinta dei mercati internazionali, dove agosto non è affatto sinonimo di stop assoluto.

Abitudine che lentamente si trasferisce anche in Italia e le storie d'azienda che iniziamo a raccontare da oggi testimoniano la volontà delle imprese di provare a risalire la china anche cambiando tradizioni consolidate. Nel tentativo di sfruttare al massimo quei refoli di domanda che sembrano preannunciare, se non un'inversione di rotta, almeno un affievolimento della crisi. Per la prima volta da diciotto mesi in Lombardia la produzione torna a stabilizzarsi, l'indice di fiducia delle imprese è in risalita, la produzione di luglio nelle stime del centro studi di Confindustria è in crescita rispetto al mese precedente, così come giugno era andato meglio di maggio. Numeri non certo risolutivi, ancora oscillanti e aleatori, ma tuttavia le prime indicazioni concrete di una possibile interruzione della lunga caduta produttiva che ormai attanaglia da quasi due anni il sistema delle nostre imprese. Così, ad agosto c'è anche chi lavora. Qualche volta accade per commesse straordinarie da gestire, come è il caso delle decine di aziende coinvolte nell'assemblaggio del contestato cacciabombardiere F35 a Cameri. In altri casi succede perché «non ci si può permettere di perdere neppure un ordine», come ci confessa un imprenditore piavese. Oppure ancora per reagire alla concorrenza del Far east sul piano del servizio, «perché se è vero che sui prezzi c'è poco da fare - racconta Ambrogio Taboroli, imprenditore del tessile comasco - allora per resistere non c'è altra strada che essere flessibili».

In sintesi, significa che i tempi al mercato ormai non siamo più in grado di dattarli noi.

24 ORE.com

SU INTERNET
Le Pmi al lavoro senza sosta

In un'apposita sezione di "Impresa&territori" la raccolta di tutti i casi delle imprese che nell'agosto di quest'anno resteranno "aperte per ferie"

franco.vergnano@ilsole24ore.com