

IMPRESE & RIPRESA
SOLIDARIETÀ AZIENDALE



Industrie Ifi. Garanzie alle banche per gli ordini alle Pmi locali Zannini. Addio crescita interna, ora si punta sulle aggregazioni

Primo: difendere dipendenti e fornitori

Il mobiliere che finanzia l'indotto, l'imprenditore metalmeccanico che si autoriduce le entrate

di Nino Ciravegna

Resistere, a costo di sacrifici. Resistere, aspettando la fine della grande crisi, per salvaguardare azienda, dipendenti e filiera produttiva. Per essere pronti a ripartire ai primi, timidi segnali di recupero. Capita di tutto in questo periodo. Imprenditori che ricorrono alla cassa integrazione ma che per dare un segnale si tagliano bonus e stipendi. O aziende che, pur di mantenere intatto l'humus della «fabbrica estesa sul territorio», finanziano fornitori e partner commerciali sopperendo alle carenze del credito.

Uno sforzo collettivo che coinvolge tutta l'Italia, riconosciuto dallo stesso sindacato: secondo Carla Porta, segretario generale della Cisl Veneto, «è l'aria che si respira ogni giorno: vediamo imprenditori che ipotecano la casa pur di andare avanti o mettono mano alle rendite personali per finanziare l'azienda. E, anche, imprenditori che riportano in Italia lavorazioni che erano state delocalizzate con il solo scopo di pagare meno il costo del lavoro. Questa grande crisi è stata affrontata insieme, pur nella diversità degli interessi, da regioni, aziende e sindacati per ridurre al minimo l'impatto sull'occupazione. E ogni risultato, anche se piccolo, è importante».

L'autoriduzione degli stipendi

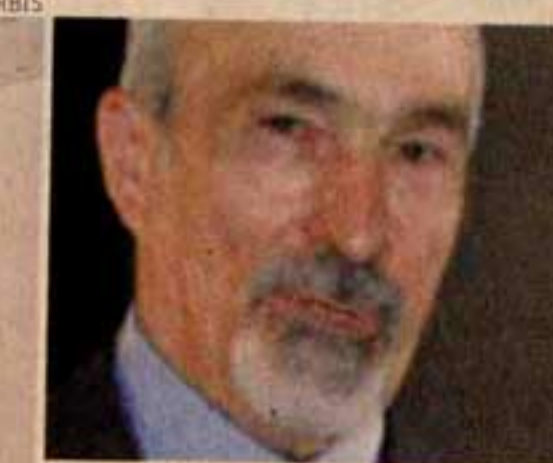
Marco Zannini, direttore generale della Zannini di Castelfidardo (Ancona) specializzata nella produzione di minuterie metalliche, non ha avuto dubbi: «Nel primo trimestre di quest'anno, con gli ordini crollati di oltre il 50% siamo stati costretti a mettere il 15% dei nostri 75 dipendenti in cassa integrazione. Contemporaneamente ci siamo tagliati lo stipendio, noi amministratori, del 30 per cento. Misura indispensabile, a nostro parere, per essere credibili nei confronti dei dipendenti ai quali chiediamo sacrifici e anche nei confronti delle banche: hanno visto che crediamo nell'azienda e, forse per questo, non abbiamo avuto problemi di credito».

Prima di tutto salvare i fornitori

Gianfranco Tonti, amministratore delegato di Industrie Ifi di Tavullia, alle porte di Pesaro, è impegnato a difendere la rete di fornitori, fondamentali per il suo gruppo, leader nella produzione di arredi per bar e locali pubblici: «I nostri fornitori sono quasi tutti articolati in piccole imprese con alta specializzazione e passione. Ma la crisi rischiava di metterli al muro per difficoltà finanziaria: siamo intervenuti a tutela di quello che consideriamo un vero e proprio patrimonio aziendale. Ci siamo fatti garanti con le banche per conto loro, abbiamo anticipato i pagamenti, aumentato del 27% l'esposizione finanziaria nei loro confronti. Con un po' di ansia: fino a quando potremo reggere questa situazione che in qualche modo ci vede agire come polmone finanziario per questo gruppo di imprese?».

Addio all'utile, basta il pareggio

L'azienda Zannini, fondata nel 1963, nel 2008 ha realizzato un fatturato complessivo di quasi 16 milioni. Quest'anno l'obietti-



Industrie Ifi di Tavullia (Pesaro), leader nella produzione di arredi per bar e locali pubblici, 65 milioni di fatturato, lavora alla difesa della rete dei fornitori: «Sono il nostro patrimonio aziendale», dice l'amministratore delegato Gianfranco Tonti (nella foto). Tanto che Industrie Ifi si sono fatte garanti con le banche per conto dei fornitori, anticipando i pagamenti e aumentando del 27% l'esposizione finanziaria. Inoltre, il gruppo, per essere competitivo a crisi finita, studia nuovi progetti che saranno industrializzati fra cinque anni.



A fronte di un crollo degli ordini del 50% Zannini di Castelfidardo (Ancona) ha scelto la cassa integrazione del 15% dei dipendenti e il taglio del 30% degli stipendi degli amministratori. L'azienda, specializzata in minuterie metalliche, fatturato di 16 milioni di euro lo scorso anno, conta di chiudere il 2009 con un -30%: «Ci siamo posti due obiettivi - dice il direttore generale Marco Zannini (nella foto) - avere il bilancio in pareggio e conservare tutta la forza lavoro, indispensabile per ripartire quando la crisi sarà alle spalle».

vo è chiudere con un -30%: «Sarebbe già un successo - assicura Zannini - visto che la media del settore è del 50% in meno. Ci siamo posti due obiettivi: avere il bilancio in pareggio e conservare tutta la nostra forza lavoro, indispensabile per ripartire ai primi segnali positivi».

Come fare per raggiungere questi obiettivi? «Nel secondo trimestre abbiamo agito su più fronti: in primo luogo abbiamo riportato in azienda una serie di lavori che avevamo esternalizzato. Grosso modo abbiamo dimezzato gli ordini ai nostri fornitori. Poi abbiamo approfittato di questa "pausa" per accelerare sulla formazione interna: abbiamo addestrato giovani operai al cambio macchina e al set-up dei sistemi automatizzati. Si tratta di attività complesse, ma indispensabili per poter essere in grado di accettare piccoli ordinativi che prima, in piena fase di svilup-



po, non prendevamo in considerazione».

Una rete di ex dipendenti

Industrie Ifi, azienda artigiana fondata nel 1962, ha fatto industrializzare il sistema di arredamento per bar, locali pubblici e, da poco, delle gelaterie artigianali. In un mercato in gran parte controllato da microimprese, l'azienda marchigiana con i suoi 65 milioni di fatturato è un colosso a livello mondiale per l'arredo di bar e tra i primi tre gruppi nel promettente comparto delle gelaterie artigianali, in forte sviluppo soprattutto in Italia e Germania. Con una definizione in stretto "marchignolo" (sintesi tra Marche e Romagna) Tonti spiega che alla base del successo c'è «la capacità dell'industrializzazione customerizzata». Cioè produrre a costi industriali sistemi di arredo, come banconi, frigobar e crioteche modulari in grado di essere personalizzate a seconda delle esigenze dei singoli clienti: «Ogni anno arrediamo tremila bar e ognuno è diverso dall'altro». Per fare questo Industrie Ifi si avvale di una fitta rete di fornitori specializzati, spesso fondate da ex dipendenti con l'aiuto della casa madre. Forniscono 18 mila codici prodotto, dai cassetti in acciaio agli sportelli con chiusura magnetica o

vetrinette angolari: impossibile fare tutto in casa, indispensabili per personalizzare ogni tipo di ambiente.

Qualsiasi lavoro, pur di lavorare

Da un paio di anni Zannini ha aperto uno stabilimento, con 50 addetti, a Katowice, nella regione industriale della Slesia, profonda Polonia: «Non mi piace parlare di delocalizzazione, ma di internazionalizzazione: siamo stati costretti ad andare in Polonia per poter seguire meglio i nostri clienti nel settore dell'automotive. E devo dire che l'esperienza polacca ci è servita anche per trovare nuovi clienti in Italia. Per esempio, ora lavoriamo da Castelfidardo con la Magneti Marelli, che ci ha conosciuto, e apprezzato, in Polonia. Quindi l'impianto polacco non ha penalizzato i lavoratori italiani».

L'esperienza di Katowice è significativa anche sul fronte del lavoro: «In Polonia non ci sono ammortizzatori sociali, quindi o si lavora o si licenzia. Di fronte al crollo degli ordini ho radunato tutti i dipendenti e ho fatto un discorso secco: siete disposti, pur di lavorare, a fare attività umili? Hanno detto che erano disposti a tutto. Sono andato in giro con la valigetta a fare proposte e ora nello stabilimento polacco facciamo

sgrassaggi manuali di prodotti meccanici o montaggi di piccoli particolari, attività a basso valore aggiunto che erano fatte da piccole imprese locali: abbiamo dato metodo e organizzazione, con il risultato che a Katowice si lavora anche al sabato».

La difesa del made in Italy in Italia

Gianfranco Tonti punta tutto su quella che definisce la fabbrica territoriale: «La nostra attività, dalla progettazione al prodotto finito, la facciamo in Italia, meglio ancora se sul nostro territorio. Da trent'anni lavoriamo con gli stessi fornitori e le stesse banche: siamo cresciuti insieme e non ritengo che collaborazioni così lunghe siano sbagliate. Con rapporti collaudati è più facile capirsi». Industrie Ifi esporta circa il 30% della produzione: al nuovo gioiello di famiglia, la Tonda, un sistema circolare per la conservazione e l'esposizione di gelati artigianali, avevano affidato l'obiettivo-export di cento paesi: «Siamo arrivati a 46, ma la scommessa resta valida. Quando finirà la crisi, che ha bloccato gli investimenti, avremo soddisfazioni in questo settore».

I cinesi, al momento, non fanno paura

Nelle minuterie metalliche le imitazioni ci-

nesi non hanno sfondato: «Lavoriamo su commessa, con alti volumi, e specifiche tecniche molto particolari - assicura Zannini - che richiedono grandi sistemi di automazione e costi di distribuzione molto bassi. Bisogna lavorare a fianco del cliente. Il problema, casomai, si porrà se e quando i nostri committenti si sposteranno in Cina o Malesia per produrre auto o altro: in questo caso saremo noi che dovremo porci il problema se andare in Cina».

Industrie Ifi invece ha qualche problema con le imitazioni cinesi: «È già successo con una sedia, imitata quasi perfettamente anche se con materiale scadente. E abbiamo dovuto fare battaglie legali in Corea per difendere i nostri brevetti. Ma il made in Italy conserva quel fascino che ci pone al riparo da arredamenti cinesi».

Il dopo-crisi? Acquisizioni e fusioni

Zannini assicura: «Nel secondo trimestre abbiamo colto primi timidi segnali di recupero. Qualche giorno fa ho partecipato alla presentazione del Centro studi Confindustria: dati impressionanti, ma che non mi hanno scoraggiato. Il fondo del barile è stato toccato, peggio non può andare. Ci vorranno quattro o cinque anni per tornare ai livelli produttivi pre-crisi, un tempo troppo lungo. Per questo stiamo studiando alcuni dossier di piccole imprese concorrenti o collaterali alle nostre attività: nel giro di pochi pesi speriamo di procedere a un'acquisizione. Ci stiamo convincendo che prima o poi dovremo trovare il coraggio, noi imprese familiari, di avviare scambi di azioni o fusioni per poter essere competitivi a livello globale. Crescere per sviluppo interno, ormai, è una pia illusione».

La capacità di vedere tra cinque anni

A Pesaro stanno lavorando a nuovi progetti che vedremo industrializzati, se i risultati saranno positivi, tra cinque anni. Un tempo indispensabile per cogliere le nuove esigenze dei consumatori, dare loro una forma e avviare la fase produttiva. Tanto ci è voluto per l'ultima linea di arredamento bar, Platinum concept. Un tavolo per bancone, niente pedana rialzata per il barista, solo vetro e metallo, senza armadi chiusi. Da clienti a ospiti, ecco come sarà il bar prossimo venturo, quello del post-grande crisi.

nino.ciravegna@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Decima puntata

Le precedenti puntate sono state pubblicate il 1° settembre (lo scontro di Brugola Oeb e del Gruppo Fontana con la burocrazia), il 2 settembre (la riconversione di St Microelectronics Numonyx e Transcom), il 3 settembre (la lotta di Bbsfere contro la concorrenza sleale cinese), l'8 settembre (vantaggi e svantaggi competitivi legati alle infrastrutture: l'autostrada Salerno-Reggio Calabria per Mangiatorella, il Passante di Mestre per Botton), il 12 settembre (la rivoluzione del settore dell'illuminazione: come lo affrontano Leuci e Umpi), il 17 settembre (la sfida dell'export di due Pmi del tessile: Herno e Tessitura Stammeria Luigi Verga), il 19 settembre (la forza del marchio: Coccoina si reinventa e Stock Spirits diversifica), il 20 settembre (gli investimenti unica strada per Gianni Zonin, Aldo Ghidini, Anna Maria Artoni, Patrizio Bianchi e Paolo Dalla Corte) e il 23 settembre (gli sforzi di due aziende florovivaistiche - Biancheri Creations e Flora Toscana - di superare la crisi).



Racconta
come la tua azienda
affronta la crisi



www.ilssole24ore.com